Collection Finance

Sous la direction de

Élisabeth Bertin

Préface de Louis Vaurs

Audit interne



Enjeux et pratiques à l'international



Audit interne : enjeux et pratiques à l'international

Sous la direction d'Élisabeth Bertin

Audit interne : enjeux et pratiques à l'international

Préface de Louis Vaurs



Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com



ISBN : 978-2-212-53970-7

Préface

L'audit interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs. En conséquence, l'externalisation du service d'audit interne, « association insolite de termes contradictoires » diraient d'aucuns, est à bannir. En revanche, le recours ponctuel à des ressources et à des compétences externes, lorsque la nécessité s'en fait sentir, est à recommander.

L'audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Elle dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : même définition, mêmes standards professionnels, même code de déontologie ; un examen mondialement reconnu, le CIA (Certified Internal Auditor), auquel est venu s'ajouter pour les pays francophones le DPAI (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) ; une évaluation régulière enfin de son bon fonctionnement par des organismes indépendants.

Contrairement à une idée reçue, l'audit interne n'est pas une fonction comptable et financière ou du moins n'est pas que cela. En effet, sa mission consiste à analyser les risques, tous les risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, puis à s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne parfaitement adapté à sa situation et, si tel n'est pas le cas, à faire toutes les propositions nécessaires pour y pourvoir.

Le problème de son rattachement fait l'objet, depuis des années, de grandes controverses. Dans la mesure où l'audit interne s'est, au fil des ans, éloigné du domaine comptable et financier, le rattachement à la direction financière doit être abandonné au profit d'un rattachement à la Direction générale.

Cette évolution peut être clairement observée en France, où 77 % des services d'audit interne sont rattachés à la direction générale ou au président du

Conseil si l'on en croit l'enquête effectuée par l'IfAcI en 2005, contre 15 % à la direction financière. Elle est beaucoup moins marquée dans d'autres pays, aux États-Unis notamment, où le rattachement à la direction financière concerne encore 45 % à 50 % des entreprises.

Les normes professionnelles sont très prudentes en ce domaine. Elles indiquent seulement - avec raison - que « le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités ». Les modalités d'application des normes sont plus explicites et penchent plutôt en faveur d'un rattachement au comité d'audit, position qui n'est soutenue ni par les entreprises françaises ni par l'Institut français des administrateurs, ni par l'IfAcI. Nous croyons pour notre part que seul un rattachement hiérarchique à la direction générale, doublé d'un rattachement fonctionnel au comité d'audit peut donner à l'audit interne efficacité et indépendance, tout en facilitant un champ d'investigation le plus large qui soit.

L'audit interne est une fonction en perpétuelle évolution, au rythme des besoins changeants des organisations, et sa mutation n'est pas achevée.

En France, si l'audit interne est à présent bien implanté dans les grandes entreprises, l'on observe encore de fortes différences selon les secteurs d'activité. La banque, par exemple, en raison essentiellement de ses caractéristiques propres, mais aussi du règlement 97/02 et des contrôles stricts exercés par la Commission bancaire, a développé un audit interne puissant, reconnu et respecté, ce qui n'est pas encore tout à fait le cas pour l'audit interne des secteurs de l'industrie, du commerce et des services.

En ce qui concerne le secteur public, beaucoup de progrès restent encore à faire, notamment au niveau de l'administration centrale de l'État, même si la mise en place récente de la LOLF (loi organique relative aux lois de finance) devrait être très bénéfique à l'implantation de véritables services d'audit interne en son sein.

Si l'audit interne est une profession normée, elle n'est pas réglementée, sauf dans quelques pays et parfois pour certains secteurs d'activité de ces pays. Il n'en demeure pas moins vrai que certaines lois peuvent avoir indirectement une influence considérable sur l'audit interne. Ce fut vrai en particulier avec la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002, qui conduisit beaucoup de services d'audit interne, appartenant à des sociétés cotées à New York, à recentrer leurs activités sur des aspects de contrôle interne comptable et financier au détriment de tous les autres. Ce phénomène conjoncturel ne devrait pas perdurer.

Sur le plan international, grâce certes aux initiatives de l'IIA[1], mais aussi à celles des organisations telles que l'ECIIA[2] pour les pays européens et du bassin méditerranéen ou l'UFAI[3] pour les pays francophones, l'audit interne a fait de formidables avancées, mais tous les pays ne le pratiquent pas de la même façon et les comparaisons sont parfois difficiles, même entre les pays considérés comme les plus avancés.

Comme en toute chose, il n'y a pas de vérité absolue sur la façon dont l'audit interne doit être pratiqué et bien souvent, l'idéal, c'est le possible. En conséquence, les entreprises qui ont des filiales à l'étranger doivent éviter tout dogmatisme. Et tout en restant fermes sur les grands principes, elles doivent impérativement tenir compte des cultures, des usages, de la réalité de la « *corporate governance* » et de la façon dont le rôle de l'audit interne est perçu. Ce n'est qu'en agissant avec prudence et doigté que les meilleures pratiques en audit interne y seront peu à peu implantées.

Louis Vaurs,
Délégué Général de l'IfAcI

1. Institute of Internal Auditors : association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux.
2. European Confederation of Institutes of Internal Auditing : Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne.
3. Union Francophone de l'Audit Interne.

Remerciements

Mes remerciements les plus vifs s'adressent à l'IfAcI[1], plus particulièrement à Louis Vaurs, délégué général de l'IfAcI, ainsi qu'à Florence Fradin et Béatrice Ki-Zerbo, respectivement ancienne et actuelle directrice de la recherche à l'IfAcI, pour l'accueil chaleureux qu'ils ont réservé à ce projet d'ouvrage, ainsi que pour leur soutien sans faille.

Élisabeth Bertin

1. Institut de l'Audit Interne, auparavant dénommé Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

Sommaire

Introduction générale

Cet ouvrage collectif a pour objectif de donner une vision aussi exhaustive que possible des spécificités et des enjeux de l'audit interne en contexte international.

Les contributions concernent :

- les aspects méthodologiques, organisationnels ou comportementaux de l'audit interne ;
- ou le rôle joué par l'audit interne au sein du processus de gouvernance de l'entreprise ;
- ou l'audit des processus spécifiques.

Ce livre revêt un intérêt significatif pour les entreprises françaises ayant une ou des filiales à l'étranger, et/ou les entreprises étrangères ayant une ou des filiales en France, et/ou les groupes multinationaux. Plus précisément, il fournit une comparaison internationale de normes, de réglementations, de comportements. Il met en évidence l'adaptation de méthodologies, traite des enjeux et des limites d'une harmonisation internationale de pratiques et met en lumière l'impact des différences culturelles.

Il convient de souligner l'actualité du sujet : la mise en conformité avec la Loi Sarbanes-Oxley (2002), de portée internationale, et les dispositions de la huitième directive européenne révisée (2006) affectent considérablement le processus d'audit global, et par conséquent, directement ou indirectement, la fonction d'audit interne.

L'originalité de ce livre réside dans l'association de points de vue d'enseignants-chercheurs et de professionnels de l'audit interne. Les praticiens enrichissent la réflexion d'une expérience multisectorielle capitalisée auprès de grandes entreprises, en France et à l'étranger. Les professionnels sont auteurs ou coauteurs de contributions. Des directeurs de l'audit interne ont également été interrogés ou consultés dans le cadre de la rédaction des chapitres.

Sur un plan méthodologique, la diversité des démarches ajoute à la richesse de cet ouvrage. La réflexion prend appui tantôt sur une synthèse de la littérature existante ou sur une analyse documentaire, tantôt sur l'analyse des résultats d'une enquête ou sur des témoignages d'expérience. Elle aboutit souvent à un guide des meilleures pratiques.

De par la diversité de son contenu et ses différentes facettes, ce livre s'adresse à plusieurs catégories de cibles.

Il offre, en premier lieu, un support pédagogique aux étudiants en master professionnel des Universités et des écoles de commerce qui se destinent au métier d'auditeur interne ou de contrôleur interne. Il éclaire les défis lancés par l'audit interne en tant que matière en devenir. Il incite également les étudiants en Master Recherche se spécialisant en audit et contrôle à approfondir certaines problématiques de manière plus structurée et à faire émerger de nouvelles questions de recherche.

Ce livre n'intéresse pas moins les professionnels de l'audit et du contrôle internes travaillant déjà – ou projetant de travailler – dans un contexte international, qu'ils exercent – ou envisagent d'exercer – au sein d'une entreprise, d'une banque ou du département « audit et contrôle internes » d'un cabinet d'audit et de conseil.

Ces quelques pages apporteront à leurs lecteurs une culture, un complément de formation, des éléments de méthodologie, une prise de recul et des pistes de réflexion relatifs aux spécificités et aux enjeux de la pratique de l'audit interne dans un environnement international.

Les différentes contributions ont été agencées au sein de trois parties, chacune étant constituée de quatre chapitres.

Dans la première partie, consacrée à « l'organisation et à la conduite de l'audit interne à l'international », le premier chapitre « dresse » le décor, en fournissant au lecteur un cadre d'analyse historique et théorique de la création de la fonction d'audit interne et un aperçu des approches organisationnelle et méthodologique de l'audit interne sur la base d'une étude empirique.

Le deuxième chapitre propose une étude comparative des quatre principaux référentiels du contrôle interne, nés dans différents pays, à la disposition des auditeurs internes : le COSO 1, le COCO, le Turnbull Guidance et le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers.

Le troisième chapitre complète utilement la contribution précédente. Il dresse un bilan des points de convergence et des difficultés de mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne dans le secteur bancaire.

Enfin le quatrième chapitre, incontournable, met en exergue les difficultés de communication dans les activités d'audit interne, et aborde, comme corollaire de la communication, les attitudes et les comportements qui sont, compte tenu des différences de culture auxquelles sont confrontés les auditeurs internes, des éléments importants à prendre en compte.

La deuxième partie, intitulée « la contribution de l'audit interne à la gouvernance de l'entreprise en contexte international », compte elle aussi quatre chapitres.

Le cinquième chapitre précise le concept de « *corporate governance* », puis défend la thèse selon laquelle, sous certaines conditions, le comité d'audit serait le garant d'un jugement objectif de la part de la fonction d'audit interne vis-à-vis du processus de gouvernance d'entreprise.

Le sixième chapitre, lui, s'interroge sur l'influence de la loi Sarbanes-Oxley sur la coopération audit interne/audit externe. Il démontre les bienfaits d'une interaction audit interne - audit externe sur le processus de gouvernance de l'entreprise, puis étudie les modalités et les conditions de l'efficacité du processus d'audit global.

Quant au septième chapitre, il envisage le *whistleblowing*, institué par la loi Sarbanes-Oxley, comme un dilemme éthique pour l'auditeur interne et nous interpelle sur le rôle que ce dernier devrait jouer.

Le huitième chapitre pose la question de savoir si l'auditeur interne peut contribuer à renforcer la maîtrise des processus de fusions-acquisitions, puis met tout particulièrement en évidence le rôle de l'auditeur interne en matière de gouvernance d'entreprise, dans un contexte propice aux conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants.

Enfin, la troisième partie traite de « la mise en œuvre d'audits spécifiques en environnement international », avec elle aussi quatre chapitres.

Ainsi, le neuvième chapitre constitue un guide pour permettre à tout auditeur de se poser les questions pertinentes au regard de la recherche des fraudes dans les conditions normales d'une gestion de filiales.

Le dixième chapitre se focalise, quant à lui, sur la détection et la prévention de la fraude sur les systèmes d'information.

Le onzième chapitre expose une méthodologie de l'audit social, précise ses enjeux et ses limites au sein des multinationales et présente les liens de l'audit social avec le concept de responsabilité sociale de l'entreprise et les opportunités stratégiques qui en découlent.

Le douzième et dernier chapitre décrit la démarche, les indicateurs nécessaires à l'établissement de l'audit stratégique, les risques liés à la réalisation de ce type d'audit, avant de conclure sur la nécessaire mise en place d'un véritable référentiel partagé.

Concernant la bibliographie, la totalité des références citées est reprise en fin d'ouvrage.

Pour finir, les différents contributeurs[1] sont, par ordre d'intervention :

- Eustache Ebondo wa Mandzila ;
- Louis Vaurs ;
- Florence Fradin ;
- Éric Lamarque ;
- Francis Lamarque ;
- Christian Bertheuil ;
- Christophe Godowski ;
- Élisabeth Bertin ;
- Christian Prat dit Hauret ;
- Christine Pochet ;
- Alessandro Reitelli
- Noël Pons ;
- Valérie Berche ;
- François Vidaux ;
- Julie Tixier ;
- Patricia Coutelle-Brillet.

1. La présentation des auteurs figure à la page 315.

Partie I

L'organisation et la conduite de l'audit interne en environnement international

Chapitre 1

Organisation et méthodologie de l'audit interne

PAR EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA[1]

Professeur à Euromed Marseille
École de Management

L'audit interne, tel qu'il est organisé et pratiqué aujourd'hui en France et dans le reste du monde, résulte du besoin de maîtrise des directions générales, confrontées à la taille de leur entreprise, à l'augmentation du volume d'informations, à la pression de l'environnement, enfin à des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et situés dans un grand nombre de pays. Cette contribution a pour objectif de fournir au lecteur un cadre d'analyse historique et théorique de la création de la fonction d'audit interne et un aperçu des approches organisationnelle et méthodologique de l'audit interne des entreprises internationales françaises.

Approches historique et théorique

La création de la fonction d'audit interne dans les entreprises s'inscrit dans le cadre plus général de l'évolution de la notion d'audit.

Évolution historique de l'audit et naissance de la fonction audit interne

Le mot audit, qui nous vient du latin *audire*, c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le

1. L'auteur remercie l'IfAcI et les directeurs d'audit interne des entreprises qui ont répondu au questionnaire, notamment Jean-Jacques Vaudoyer de Renault et Georges Deniau de la société Onet.

terme d'audit qui a une connotation plus valorisante. Progressivement, le terme d'audit connut un élargissement à la fois horizontal et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Toutes ces « vertus » associées au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation. Il existe véritablement un marché de l'audit et des théories relatives à ce marché tentent d'expliquer la demande et l'offre des services d'audit (Ebondo wa Mandzila, 2006). Cette implantation ou cette démocratisation de l'audit a fait dire à Power (1997) que nous étions entrés dans « la société de l'audit ». Ainsi, l'activité d'audit a fait l'objet de plusieurs déclinaisons. En effet, sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises. On parle ainsi d'audit dans les entreprises publiques, d'audit des associations, d'audit des PME/PMI, d'audit des filiales…

Mais cette extension du concept et l'élargissement de son champ d'application dans des domaines qui ne lui étaient pas familiers n'ont pas toujours contribué au renforcement de l'image de l'audit et à sa clarification. Toutefois, quelques critères permettent de mieux saisir la notion d'audit. Ainsi, il peut être appréhendé selon les critères statutaires, géographiques et selon l'objectif poursuivi.

Selon le critère statutaire, on distingue l'audit légal de l'audit contractuel. La légalité de l'audit repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. En France, il se confond le plus souvent avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers. En revanche, un audit peut être souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques. On parlera alors d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client. L'audit peut être aussi examiné en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. Entrent dans ce cadre l'audit financier et l'audit opérationnel. L'audit financier apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public. Pour ce

dernier, l'objectif principal est la certification[1] du bilan et du compte de résultat, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Pour l'audit opérationnel, plus orienté vers les opérations de gestion, l'objectif est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » (Bouquin, 1997 ; Becour et Bouquin, 1996). C'est donc la recherche de l'efficacité, de l'efficience, bref de l'amélioration des performances de l'entité auditée qui anime l'auditeur opérationnel.

On parle aussi d'audit à objectif étendu ou à évaluation globale. Ce type d'audit désigne la synthèse de l'audit financier et de l'audit opérationnel. Au-delà de s'assurer de la conformité et/ou de la régularité et de la sincérité des comptes aux lois et règlements en vigueur, de déterminer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entité, il s'agira aussi de déterminer si les objectifs stratégiques sont atteints. Le schéma n° 1[2] ci-après présente la hiérarchie des différentes formes d'audit couramment utilisées.

Mais cette diversité d'audits conduit à envisager l'audit sous l'angle territorial ou géographique. Ainsi, selon le critère géographique, on distingue l'audit interne de l'audit externe. Ce dernier est beaucoup plus connu sous le nom d'audit comptable et financier. Il est exercé par des experts indépendants de l'entité à auditer. En revanche, l'audit interne, objet de cet ouvrage, est réalisé par des salariés de l'entité auditée. Il convient de préciser, dans un premier temps, la notion et les missions de l'audit interne avant d'aborder, dans un deuxième temps, les fondements théoriques et pratiques de la création d'un service d'audit interne.

1. L'audit financier peut ne pas avoir pour objectif la certification des comptes. C'est précisément le cas lorsque est confiée à un professionnel la mission d'exprimer une opinion sur les états financiers, la situation et les résultats financiers, par référence à des normes, dans le contexte par exemple d'une acquisition, d'une demande de crédit.
2. Ce schéma est une adaptation de la Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique et Inspection Générale de l'Industrie et du Commerce du guide interne « Pour une bonne pratique de l'audit » (date non indiquée).

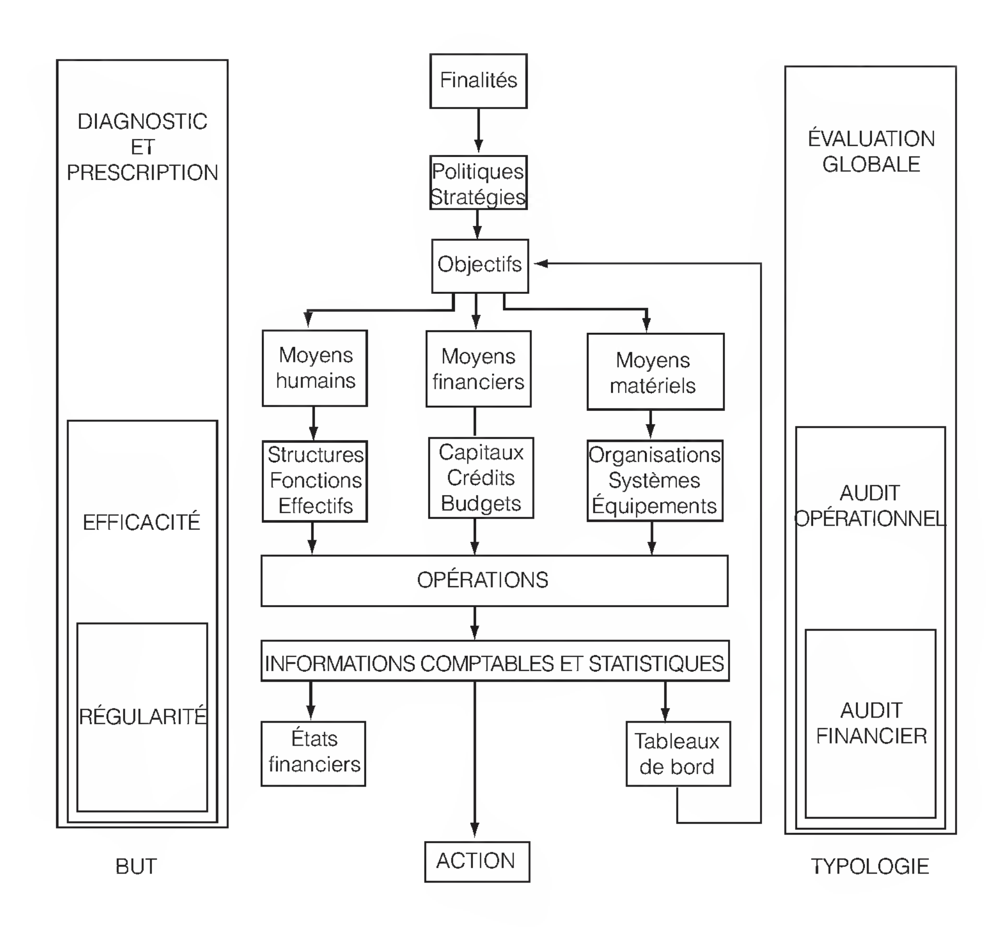


Schéma n° 1 - Hiérarchie des différentes formes d'audit

Définition et missions de l'audit interne

Les missions de l'audit interne ne peuvent être présentées sans avoir préalablement défini celui-ci.

Définition de l'audit interne

L'Institute of Internal Auditors (IIA)[1], dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, adaptée par l'IfAcI[2] en ces termes : « L'audit interne est

1. L'IfAcI est le chapitre français de l'IIA.
2. La définition adaptée de l'audit interne a été approuvée par le conseil d'administration de l'IfAcI, en 2000.

une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne[1]. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO[2] I, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine ; l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles) ;
- les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

À ces trois objectifs de contrôle interne, le COSO II (traduction IfAcI/ Price Waterhouse Coopers Landwell, 2005), dans une approche plus globale de management des risques, assigne au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Les missions de l'audit interne

À partir des trois objectifs du contrôle interne qui viennent d'être indiqués, peuvent être associées différentes missions : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie.

1. Il est aussi vrai que l'audit interne peut préconiser la mise en place d'un contrôle interne qui n'existe pas. Sur la définition et les référentiels du contrôle interne, voir la contribution de Florence Fradin et Louis Vaurs, « Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » (p. 53).
2. Acronyme de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, i.e. le comité qui a conçu ce référentiel.

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

Dans le cadre d'une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

À ces deux premières missions traditionnelles s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

En outre, à ces trois missions, Renard (2006) associe quatre niveaux de contrôle correspondant aux âges de l'audit interne. Ainsi, l'audit de conformité ou de régularité « consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information… En bref, il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ».

Pour sa part, l'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois et aux règlements, aux normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation.

Quant à l'audit de management, il consiste pour l'auditeur interne à « observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences… » (Renard, 2006). L'audit de management est souvent assimilé à l'audit de la stratégie[1] (Naaima, 2004).

Enfin, le quatrième niveau de contrôle est celui de l'audit de stratégie. On estime aujourd'hui que « les décisions stratégiques qui portent sur grandes orientations et les choix fondamentaux » sont potentiellement porteuses de risques pouvant compromettre la vie de l'organisation. L'audit de stratégie va

1. ou audit stratégique. Voir dans cet ouvrage la contribution de Patricia Coutelle-Brillet, « L'audit stratégique : positionnement, démarche et risques », p. 289.

consister à apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation. L'audit de stratégie constitue le « top développement » de la fonction d'audit interne. Pour réaliser ce type d'audit, l'auditeur interne doit disposer d'un niveau d'expertise suffisant et faire preuve d'une grande maturité. On admet que ce type d'audit soit confié à des consultants externes.

Investi de toutes ses missions de contrôle, l'audit interne a gagné en maturité et en crédibilité puisqu'il doit désormais fournir à la direction des éléments d'appréciation de leurs dispositifs de contrôle interne et des éléments d'amélioration aux opérationnels des entités auditées sur le plan social, juridique, informatique, fiscal, environnemental et qualité notamment.

Les fondements de la création de la fonction d'audit interne

Plusieurs courants théoriques permettent d'expliquer la création des services d'audit interne.

La théorie des coûts de transaction

Pour les théoriciens des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985), l'entreprise, contrairement au marché, apparaît comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction[1]. En effet, « ce qui distingue les entreprises des marchés, c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés » (Ebondo et Pigé, 2002). Pour toutes ces raisons, les dirigeants des grandes sociétés d'abord, ceux des PME/PMI ensuite, ont été amenés à internaliser l'essentiel de leurs travaux d'audit légal grâce à la création des services d'audit interne. L'objectif recherché par les dirigeants et les commissaires aux comptes de transférer la réalisation des travaux de vérifications et de contrôle de conformité à des auditeurs internes a été clair : il s'agissait de réduire les honoraires versés aux auditeurs légaux. La théorie des coûts de transaction offre ainsi une pertinente justification de la création des services d'audit interne dans les entreprises. Dans les groupes internationaux, la théorie économique des

1. P. Joffre, dans *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (Économica, 1999), distingue les coûts de transaction *ex ante*, « liés à la sélection du contractant, à l'activité de la rédaction de négociation et de protection d'un accord » des coûts de transaction *ex post* liés « aux nécessaires ajustements lors de perturbations non anticipées et à l'évaluation des comportements opportunistes ».

cessions internes offre la même explication. En effet, pour la théorie économique des cessions internes, le recours à des prix des cessions internes et/ou des prix de transfert met en évidence ce que coûte à l'entreprise le fait de répondre à ses besoins par une solution interne. Selon Bouquin (2001), lorsque les entités ont la liberté d'acheter ou de vendre aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur, « les prix internes jouent un rôle déterminant dans l'obtention et l'utilisation des ressources ». Toutefois, Bouquin (2001) distingue l'influence que la facturation interne peut avoir sur l'allocation des ressources (s'adresser à tel fournisseur plutôt qu'à tel autre), de l'impact, plus problématique qu'elle peut avoir sur l'amélioration de la performance des coûts. Pour lui, la perspective de devoir vendre en interne, sous concurrence extérieure, incite les partenaires de l'amont à coopérer avec ceux de l'aval. La facturation interne apparaît dès lors « comme un dispositif de renforcement de la gestion par processus… ». Néanmoins, lorsqu'il s'agit de tarifer des cessions entre établissements d'une société unique, l'impact sur les comptes sociaux est nul. En revanche, s'il s'agit des prix de transfert pratiqués entre des filiales d'un groupe juridiquement distinctes, l'incidence des cessions sur les comptes de chacune des filiales est évidente en termes de fiscalité notamment.

La théorie de l'agence et de la gouvernance de l'entreprise

On attribue la paternité de la théorie de l'agence à Jensen et Meckling (1976). Dans leur article fondateur, ces deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels. On parle de relation d'agence lorsqu'une entreprise ou une personne confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne. L'illustration la plus courante est la relation contractuelle qui lie les propriétaires du capital financier (actionnaires) appelés « le principal » aux dirigeants de l'entreprise, appelés « agents ». Pour Jensen et Meckling, cette dimension contractuelle est porteuse au sein de l'entreprise de conflits d'intérêts, qui sont facteurs de coûts. Ces conflits peuvent être exacerbés lorsque le dirigeant est géographiquement éloigné des actionnaires. Les dirigeants de la filiale peuvent profiter de la liberté que leur offre l'éloignement géographique pour adopter un comportement contraire aux intérêts du groupe. L'audit externe apparaît, dans ce cadre, comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent éloigné (dirigeant d'une filiale), plus enclin à faire supporter à la maison mère des coûts d'agence et à ne pas respecter toutes ses obligations contractuelles. L'audit interne, émanation de la direction générale, n'a pas été considéré par la théorie de l'agence comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence. Mais, depuis quelques années, la

théorie de l'agence a donné lieu à de nombreux développements sur la gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 et 2000) qui tendent à intégrer aussi l'audit interne comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise. En effet, parmi les conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche actuelle de la gouvernance de l'entreprise semble privilégier la résolution du conflit né du déséquilibre informationnel (asymétrie d'information) existant entre l'agent et le principal. L'audit interne, rattaché au comité d'audit (lorsqu'il existe), a (comme l'audit externe ou légal) un rôle fondamental à jouer au sein de la gouvernance de l'entreprise. Pour Gramling *et al.* (2004), la gouvernance de l'entreprise compte quatre composantes : l'auditeur externe, le comité d'audit, le management la fonction d'audit. La contribution de l'audit interne en tant que fonction participant à la gouvernance peut être appréciée *via* les relations qu'elle entretient avec les trois autres acteurs responsables de la gouvernance de l'entreprise. La fonction d'audit interne apparaît comme une fonction ressource. Toutefois, les auteurs reconnaissent que la nature et la valeur de l'audit interne comme fonction ressource sont contingentes de la qualité de la fonction d'audit interne. La gouvernance de l'entreprise renforce l'indépendance de l'auditeur interne (Brody et Lowe, 2000). Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise peut s'apprécier à deux niveaux : réduction des asymétries des informations et management des risques.

Concernant le premier niveau, il est admis que par rapport aux actionnaires, le dirigeant disposait, outre l'information comptable et financière, d'une information complète, issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était le seul destinataire. L'existence d'un comité d'audit[1], destinataire du rapport de l'auditeur interne, apparaît ainsi comme la courroie de transmission entre les auditeurs non seulement externes, mais aussi internes et le conseil d'administration. C'est grâce à ce rattachement que l'audit interne peut contribuer à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne exigé par la loi sur la sécurité financière (LSF) aux sociétés cotées. En effet, il a notamment pour mission d'évaluer le système de contrôle interne. À ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en informations sur les faiblesses du système de contrôle

1. Voir aussi dans cet ouvrage la contribution de Christophe Godowski, « L'objectivité de l'évaluation de la *corporate governance* par l'audit interne » (p. 137).

interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité. Gramling et Myers (2006) ont mis en évidence le rôle joué par l'audit interne dans le management des risques d'entreprise.

Selon ces deux auteurs, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq de ses composantes. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. Selon les résultats de leur étude figurant dans le tableau n° 1 ci-après, dans l'ensemble, l'audit interne ne joue, à l'heure actuelle, qu'un rôle modéré dans le management des risques d'entreprise. Ce rôle est appelé à se développer, notamment pour évaluer le processus de management des risques de l'entreprise.

Tableau n° 1 - Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise

Activités relatives au management des risques de l'entreprise	**Responsa-bilité actuelle**	**Responsa-bilité idéale ou souhaitée**
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Évaluer les processus de management des risques díentreprise	3,17	3,82
Évaluer le reporting des risques principaux	3,09	3,70
Revoir le management des risques principaux	3,19	3,76

Source : Gramling A. A. et Myers P. M. (2006).

Classement de 1 à 5, selon le degré d'importance croissante :
1 = aucune responsabilité ; 2 = responsabilité limitée ; 3 = responsabilité modérée ;
4 = responsabilité importante ; 5 = responsabilité totale.

Les résultats figurant dans le tableau n° 2 suivant semblent légitimer les rôles joués par l'audit interne dans la gestion des risques d'entreprise, voire les renforcer dans les différents domaines.

Tableau n° 2 - Les rôles légitimes de l'audit interne

Activités relatives au management des risques de l'entreprise	Responsabilité actuelle	Responsabilité idéale
Identifier et évaluer les risques	3,38	3,50
Assister le management dans la recherche des solutions aux risques	2,84	3,11
Coordonner les activités relatives au management des risques de l'entreprise	2,47	2,75
Consolider le reporting relatif aux risques	2,87	3,10
Maintenir et développer le cadre duD management des risques de l'entreprise	2,49	2,73
Œuvrer en faveur de la mise en place du management des risques de l'entreprise	2,88	3,27
Développer la stratégie du management des risques au service du conseil d'administration	2,23	2,51

Source : Gramling A.A. Myers P. M. (2006).

Les déterminants de la création de la fonction d'audit interne

La taille de l'entreprise et la dispersion géographique des activités justifient souvent la création d'un service d'audit interne dans des entreprises évoluant sur le plan national et international.

La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est souvent associée au chiffre d'affaires ou aux effectifs. Le nombre de salariés est le critère qui, de loin, détermine la création d'un service d'audit interne. On considère généralement qu'un service d'audit interne s'impose à raison d'un auditeur interne pour mille salariés environ (Van Cutsem, 1999). Il n'est pas rare de rencontrer un service d'audit interne dans des entreprises disposant de moins de mille salariés. Dans cette hypothèse, outre l'effectif, c'est surtout l'importance relative et la nouveauté des opérations qui seront prises en compte pour décider de la création d'un service d'audit interne. Dans les autres cas, le recours à un audit externe s'avère plus judicieux.

La dispersion géographique

Même si la création d'un service d'audit interne est principalement dictée par la taille, dans un groupe[1], la dispersion ou l'éloignement géographique des filiales par rapport au siège justifie la création d'un service d'audit interne au niveau du groupe, voire des filiales. Les missions à attribuer au service d'audit groupe peuvent être les suivantes :

- s'assurer que les procédures sont mises en place de façon homogène tant au niveau du siège qu'au niveau des entités filiales ;
- s'assurer que les décisions prises au niveau du siège sont correctement appliquées au niveau des filiales ;
- s'assurer que les informations en provenance des mêmes filiales (les informations découlant d'obligations légales, les informations additionnelles, i.e. reporting et l'information collectée) sont fiables ;
- s'assurer que les filiales respectent les lois et les règlements en vigueur dans les pays où elles sont implantées.

En définitive, les services d'audit interne dans les grandes entreprises nationales et dans les grands groupes internationaux ont pour mission de garantir l'unité de commandement et la cohérence globale des politiques et des stratégies entre le siège et les différents centres de responsabilité et/ou les entités filiales du groupe. L'efficacité de l'audit interne dans les grandes entreprises nationales et dans les groupes internationaux dépend de l'organisation du service d'audit et de l'approche méthodologique utilisée.

Approches organisationnelle et méthodologique

La problématique de l'audit interne des filiales à l'étranger n'est pas très différente de ce qui se passe au niveau des services ou des filiales métropolitaines[2]. Néanmoins, des spécificités culturelles, linguistiques, juridiques, comptables et fiscales (Haffen, 1999) ainsi que l'éloignement géographique des filiales de la maison mère, influencent l'organisation des services d'audit interne et dans une moindre mesure la méthodologie de l'audit.

---

1. Selon Haffen (1999), « un groupe est un ensemble de sociétés ayant chacune leur autonomie juridique mais tenues sous la dépendance d'une société tête de pont, dite société mère ».
2. On y retrouve une équipe d'auditeurs au niveau du siège qui effectuent des déplacements dans les villes ou l'entreprise est implantée. Des services d'audit interne peuvent être aussi créés au sein de ses différentes implantations.

L'approche organisationnelle de la fonction d'audit interne

Pour permettre à l'audit interne d'accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées dans le cadre des grands groupes, l'entreprise a le choix entre une organisation centralisée et décentralisée (Lemant, 1995, sous la direction de Renard, 2006).

L'organisation centralisée de l'audit interne

Dans les groupes internationaux, l'activité d'audit interne est organisée sous forme de direction. Les auditeurs chargés de mener les investigations sont organisés par métier ou par compétence, ou par domaine ou filiale.

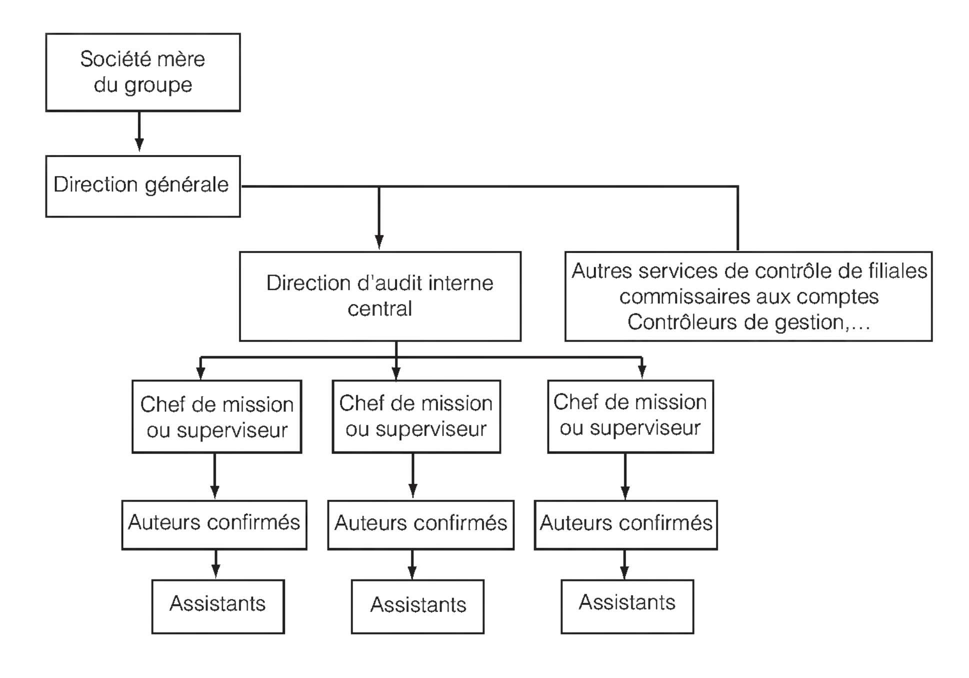
La segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence

La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité[1] ou en fonction de leurs compétences techniques. On y trouve des auditeurs comptables et financiers, des auditeurs informatiques, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes, des auditeurs environnementaux… Généralement, le service d'audit interne est constitué d'un responsable, de plusieurs chefs de mission et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés). Le chef de mission ou responsable de mission assure l'exécution pratique de la mission, gère de façon efficiente les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit un rapport à destination du directeur central de l'audit. À ce titre, ils sont responsables du succès ou de l'échec de la mission vis-à-vis de la direction de l'audit et des audités. Le directeur de l'audit est responsable de la conception du plan d'audit, du respect de sa mise en œuvre et du marketing du rapport final de l'audit. Les assistants effectuent les investigations prévues dans le programme de vérification. Ces auditeurs internes ont en commun de réaliser des missions d'audit dans leurs domaines de compétences respectifs, auprès des filiales pour le compte de la maison mère. Dans certaines entreprises ou grands groupes internationaux (comme France Telecom), les services d'audit sont constitués d'un directeur de l'audit, d'un superviseur, des chefs de mission et des auditeurs. Compte tenu de l'éloignement et de la disparité des filiales auditées, la réalisation des missions exige une

1. Les plus grands cabinets d'audit mondiaux (les « *big four* ») ont adopté la même structure. On y trouve des auditeurs spécialisés en informatique, banque/assurance ou par secteur d'activité.

grande ouverture d'esprit, une grande capacité d'adaptation. L'intérêt de cette formule réside dans les gains que procure toute spécialisation. Le schéma n° 2 présente la structure d'un service d'audit centralisé.

La direction générale d'un grand groupe peut aussi préférer organiser la direction de l'audit interne en procédant à une segmentation par domaine ou par filiale.



Source : adapté de Renard (2006).

Schéma n° 2 - Structure centralisée d'un service d'audit interne

La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale

L'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs compétences techniques ou leur spécialité, mais de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique (Lemant, 1995, sous la direction de). Les services d'audit interne de ces entreprises géographiquement dispersées sont éclatés par région ou par pays dans un souci d'efficacité et aussi pour résoudre les problèmes linguistiques auxquels peuvent être confrontés les auditeurs. Le service d'audit interne reste unique, mais dispose des antennes dans une ville de son domaine d'action ou dans des filiales. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes. Très

souvent, l'audit agit à la demande, sur des domaines ponctuels et précis, exigeant un niveau d'expertise élevé.

L'organisation décentralisée dans les entreprises internationales

L'organisation décentralisée de l'audit interne ne signifie nullement qu'aucun service d'audit interne central n'existe. Il s'agit simplement de doter les filiales, lorsque les conditions l'exigent (taille de la filiale, importance des activités ou complexification des processus exigeant une évaluation régulière du dispositif de contrôle interne), de leur propre service d'audit interne et de leurs propres auditeurs internes locaux.

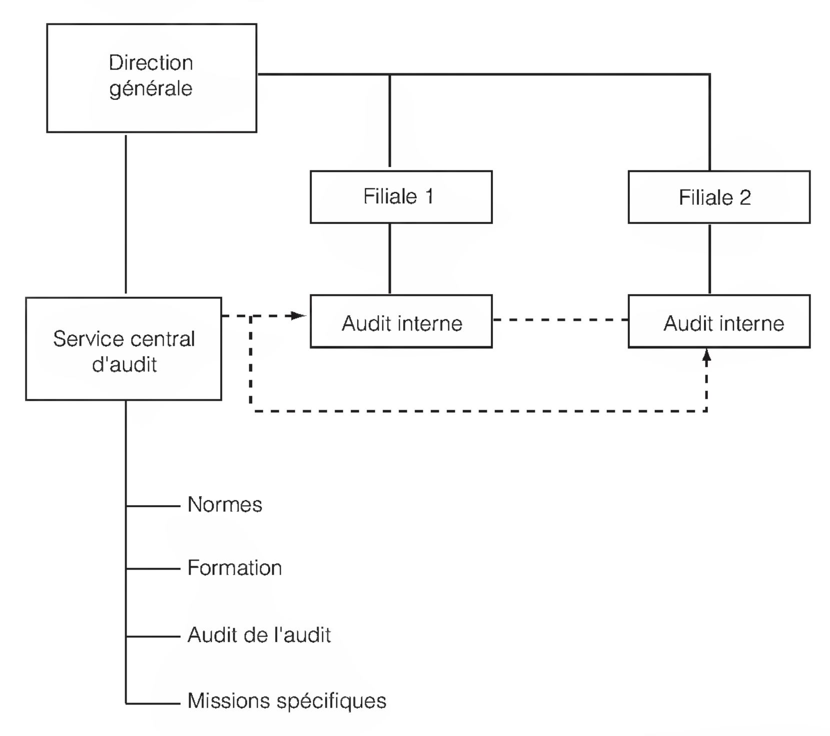
Les missions du service d'audit interne des filiales

Les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central. D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place. Les auditeurs internes décentralisés peuvent aussi bénéficier de l'appui technique des auditeurs situés au niveau central. Les missions d'audit de management, d'audit spécifiques ou d'audit global relèvent de la compétence du service d'audit central.

Les missions du service d'audit central

Le service central d'audit interne s'assure qu'il n'y a pas d'écart entre le service d'audit interne dans les filiales et le service d'audit central, notamment dans la démarche d'audit, dans l'utilisation des outils et des techniques d'audit, enfin dans la qualité des équipes. En définitive, le service d'audit interne central dans une organisation décentralisée à un double rôle (Lemant, 1995, sous la direction de) : un rôle d'audit, dans la mesure où il doit réaliser des missions d'audits transversaux portant sur des thèmes spécifiques comme le désinvestissement, le changement dans l'organisation ou des procédures, et un rôle de management global de l'audit dans le groupe. Le service d'audit interne central veillera alors aux aspects liés à l'organisation du service d'audit au niveau du siège et des services décentralisés d'audit. Renard (2006) attribue au service d'audit central quatre missions : une mission de définition des normes et de la politique et des moyens, une mission de formation professionnelle, une mission d'évaluation des activités des auditeurs, enfin une dernière de réalisation

des missions spécifiques. Ces missions échapperaient à la compétence des unités décentralisées d'audit interne. Le schéma n° 3 ci-après présente l'organisation décentralisée du service d'audit interne.



Source : Renard (2006).

Schéma n° 3 - Structure décentralisée d'un service d'audit interne

La réalisation des missions assignées à l'audit interne dépend aussi du positionnement hiérarchique de la fonction dans l'organigramme du groupe.

Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne

Le rattachement hiérarchique de l'audit est prévu par la norme 1 110 et par la Modalité Pratique d'Application (MPA)[1] 1 110-1 (IIA) et l'International Standards for Internal Auditing n° 1000 de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECCIA). Dans les grands groupes internationaux ou dans les entreprises évoluant strictement sur le territoire national, le service ou la direction de l'audit interne peut être rattaché soit à la direction

1. Les normes ont un caractère obligatoire alors que les MPA sont facultatives.

générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale

La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques ». Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale est adapté au contexte américain dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley, où il incombe à la direction générale (CEO) et au directeur financier (CFO) de produire un rapport sur le contrôle interne et non au contexte français (la loi sur la sécurité financière). En effet, en France, la responsabilité de la production du rapport sur le contrôle interne incombe au président du conseil d'administration ou de surveillance. L'inconvénient de ce rattachement est de sous-entendre que le service d'audit interne est le gendarme de la direction, ce qui ne rend pas bien compte de son rôle véritable dans le processus de management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière. Par ailleurs, un tel rattachement, dans le cadre des groupes internationaux peut, si le dirigeant est opportuniste, priver les membres du conseil d'administration d'informations sur la gestion des filiales.

Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Le service ou la direction d'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le rattachement au conseil d'administration permet justement de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration). Il ne s'agit pas de priver la direction générale d'un outil de management, mais plutôt, dans le contexte législatif actuel français, de doter le conseil d'administration d'un outil d'identification et d'évaluation des risques, dont il devra faire état dans un rapport exigé par la loi sur la sécurité financière, joint au rapport de gestion. Par ailleurs, le dialogue avec la direction générale et les échelons hiérarchiques ne serait pas non plus rompu. Le champ d'application ne change pas, puisque l'auditeur interne exerce son art sur les activités financières et non financières (COSO II). Il semble même que le rattachement de l'auditeur interne au conseil d'administration ou au

comité serait de nature à apaiser les tensions qui auraient pu apparaître entre l'auditeur externe et le dirigeant, dans une relation d'agence pure, et instaurerait un climat de confiance entre les principaux acteurs de la gouvernance.

Le rattachement à une direction opérationnelle

Cette dernière solution, de loin la moins intéressante dans le cadre d'un groupe, place le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, généralement la direction administrative et financière. Ce positionnement, consistant à situer l'audit interne à un niveau moins élevé que les directions opérationnelles, peut indubitablement nuire à son efficacité, tant sur le plan national qu'international, lorsqu'il doit se déplacer dans des filiales notamment. Mais il ne faut pas perdre de vue que ce rattachement présente, malgré tout, l'avantage d'un meilleur suivi technique du département ou du service d'audit interne.

En définitive, les trois solutions envisagées comportent aussi bien des avantages que des inconvénients. Une étude réalisée par le contributeur (2006) visait à connaître le sentiment des auditeurs internes sur le rattachement hiérarchique leur paraissant plus efficace. Trente-cinq auditeurs internes ont répondu au questionnaire. Les résultats de l'enquête sont résumés dans le tableau n° 3 ci-après.

Il ressort du tableau que 37 % des auditeurs internes sont rattachés à la direction générale, 31 % sont hiérarchiquement rattachés au P-DG, et 20 % à la direction administrative et financière. Sont ensuite évoqués la direction Organisation, le secrétariat général, le comité d'audit et le président du conseil d'administration.

Pour plus de 80 % d'auditeurs internes interrogés, leur rattachement à la direction générale (37,14 %) ou au P-DG (31,43 %) est une bonne chose pour la fiabilité de l'information. Seuls 20 % pensent le contraire.

La mondialisation des économies, les besoins de financement des entreprises et les principes de bonne gouvernance semblent militer en faveur d'un rattachement du service d'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit.

Tableau n° 3 - Rattachement hiérarchique des auditeurs internes

Rattachement hiérarchique	Effectifs	%
Au président du conseil d'administration	1	2,86
Au P-DG	11	31,43
À la direction générale	13	37,14
À la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit	1	2,86
Au secrétariat général	1	2,86
À la direction du contrôle général de la planification	1	2,86
À la direction administrative et financière	7	20,00
Au comité d'audit	1	2,86
À la direction Organisation	1	2,86
Autres	1	2,86
Total	35	100 %

Source : Ebondo wa Mandzila (2006).

La méthodologie de l'audit interne en contexte international

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux Normes professionnelles et Modalités pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA[1] et au niveau de l'Union européenne (UE) par l'ECIIA. Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour conduire une mission d'audit à l'international.

Spécificités des pratiques dans les entreprises internationales

Les pratiques d'audit interne dans les entreprises internationales se distinguent de celles des entreprises non dispersées géographiquement, au niveau des missions d'audit, de la composition de l'équipe d'auditeurs et des rapports.

1. Ces normes sont adoptées et parfois adaptées par chaque chapitre national de l'IIA. C'est le cas en France de l'IfAcI.

Les missions d'audit dans les entreprises internationales

Les missions d'audit sont réalisées selon un plan pluriannuel établi à partir d'une analyse préalable des risques au niveau des différentes entités. Elles peuvent être réalisées également pour répondre à une demande spécifique. Dans les entreprises internationales en effet, les missions d'audit interne se répartissent en trois catégories : les missions de l'audit du groupe, les missions d'audit interne locales et des missions horizontales ou mixtes.

Les premières sont réalisées au niveau de la direction de l'audit groupe et dans les filiales. C'est la direction de l'audit groupe qui est responsable de l'exécution de ces missions. En revanche, les missions locales, c'est-à-dire celles résultant du plan d'audit de chaque entité ou filiale, sont réalisées, après approbation du plan d'audit, par la direction de l'audit groupe, par le service d'audit interne de la filiale, s'il en existe un, ou par l'équipe d'audit central.

Les missions d'audit mixtes ou horizontales sont réalisées par des auditeurs provenant de la direction de l'audit du groupe et par des auditeurs des filiales. Elles concernent une même activité présente dans les différentes filiales du groupe. L'exécution des missions mixtes ou horizontales est assumée par la direction de l'audit groupe.

La mise en œuvre des missions d'audits dans les entreprises internationales, compte tenu de l'éloignement et des spécificités culturelles du lieu d'implantation des filiales, exige qu'une attention particulière soit accordée à la composition de l'équipe d'auditeurs devant réaliser des missions au niveau du siège et des filiales du groupe.

La composition de l'équipe d'auditeurs interne du groupe

Les auditeurs internes dans les entreprises internationales se répartissent en deux catégories : ceux qui interviennent au niveau du groupe, c'est-à-dire des filiales du groupe, et d'autres qui n'interviennent que dans leur zone géographique. Certaines missions font appel à des équipes mixtes (auditeurs situés au niveau de la direction centrale de l'audit et au niveau des filiales). Des échanges d'auditeurs entre équipes peuvent être organisés lorsqu'aucune entité du groupe ne dispose des compétences dans un domaine complexe. La direction d'audit de filiale peut faire aussi appel à un auditeur externe. Il devra alors en informer la direction d'audit du groupe et engage sa responsabilité. Le problème de la composition de l'équipe d'auditeurs se pose lorsque les auditeurs du groupe sont amenés à réaliser des missions d'audit dans les filiales du groupe. En effet, dans certaines de ces entités, l'arrivée des auditeurs peut être mal ressentie ou mal interprétée. Il est nécessaire d'avoir une

équipe internationale d'auditeurs pour s'adapter à tous les environnements culturels et linguistiques. Ainsi, l'équipe d'auditeurs internes doit être composée aussi d'auditeurs de la nationalité du lieu d'implantation de la filiale. La présentation des auditeurs aux audités doit mettre l'accent sur cet aspect multiculturel des membres de l'équipe et sur les outils et techniques utilisés durant la phase d'exécution ou de réalisation de l'audit. Les obstacles culturels peuvent être surmontés grâce à la construction d'un plan d'audit « monde » devant comprendre des missions mixtes (auditeurs groupe et auditeurs zones réalisent conjointement les missions). Il peut s'agir aussi des missions strictement locales, c'est-à-dire confier les missions d'audit des filiales à des auditeurs locaux. Des correspondants ou des relais dans la zone géographique facilitent et coordonnent les relations de l'audit avec les managers de zone. De même, certaines pratiques d'audit peuvent être perçues comme une inquisition intolérable lorsqu'il s'agit, par exemple, de procéder à des tests ou à des observations physiques. Dans ces conditions, certains outils de l'audit doivent être utilisés avec beaucoup de précautions et leur utilité préalablement expliquée aux audités. Ceci est vrai notamment de l'observation physique[1]. Des différences peuvent apparaître au niveau du référentiel de contrôle interne. Il convient d'harmoniser sans délai les approches d'audit entre les équipes centrales et décentralisées.

En pratique

Les différences linguistiques peuvent mettre à mal la conduite d'une mission d'audit à l'international, en raison des incompréhensions qu'elles suscitent. En effet, une mauvaise traduction peut nuire à la mission d'audit dans la filiale. Sans aller jusqu'à exiger des auditeurs la pratique de la langue du pays d'implantation de la filiale, il leur est conseillé la maîtrise de l'anglais pour réaliser des missions d'audit à l'international[2].

De même, des différences législatives peuvent engendrer des risques d'audit. La connaissance à la fois des législations étrangères et françaises est indispensable pour conduire une mission à l'international. L'auditeur peut s'attacher les services des juristes locaux par exemple. Ce qui est vrai sur le plan juridique l'est aussi sur le plan comptable et fiscal où il est demandé à l'auditeur

1. L'observation physique ne doit pas être clandestine, mais ponctuelle et validée.
2. Sur les difficultés de communication en environnement international, voir dans cet ouvrage la contribution de Christian Bertheuil, « Les difficultés de communication liées à la pratique de l'audit interne à l'international » (p. 115).

interne groupe de ne pas chercher à se calquer sur les méthodes françaises, mais d'essayer de comprendre la traduction, dans les états financiers, des chiffres présentés en tenant compte des spécificités fiscales et comptables.

Les rapports d'audit dans les entreprises internationales

Dans les entreprises internationales, chaque filiale rédige un rapport d'audit interne qu'il transmet à la direction de l'audit interne groupe. Ce dernier rédige un rapport d'‘audit consolidé.

Les spécificités culturelles, linguistiques, fiscales et comptables auxquelles sont confrontés les auditeurs lorsqu'ils réalisent des missions d'audit en contexte international vont influencer l'approche d'audit.

L'approche d'audit à l'international

La méthodologie d'audit est fondée sur l'approche par les risques. Il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Les scandales anciens et récents prouvent la justesse de cette démarche. Mais, lorsque l'entreprise atteint une certaine taille et que ses activités sont réparties sur plusieurs sites, cette approche trouve alors ses limites, puisque l'auditeur ne peut pas voir depuis le siège tout ce qui se passe dans les différents sites ou filiales à l'étranger. C'est pourquoi l'auditeur, dans son approche par les risques, ne doit se focaliser que sur des points présentant un degré de risques élevé ou construire un plan d'audit qui tienne compte de cette réalité. Les directions d'audit central ont le choix entre une approche par les grandes fonctions de l'entreprise (achats, production, commercial…) ou par cycle, une autre par les processus, et une dernière par métier notamment. Un savant dosage est souvent opéré en fonction des spécificités, des activités ou des fonctions sensibles du groupe ou des filiales. Dans la mesure où le plan d'audit a été élaboré, vient alors la conduite de la mission d'audit interne.

La conduite d'une mission d'audit interne en contexte international

La conduite d'une mission d'audit interne en contexte international et national comporte trois phases : préparation, réalisation et restitution des résultats. Trois acteurs interviennent dans la mission :

- l'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- l'audité : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- le prescripteur d'audit : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

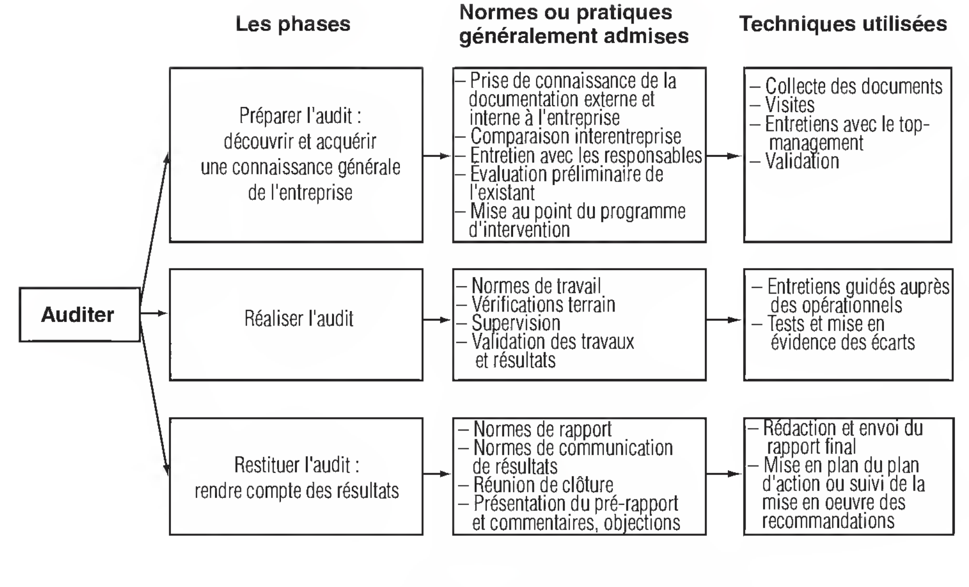


Schéma n° 4 - Les trois phases d'une mission d'audit

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule un ordre de mission pour l'auditeur interne ou une lettre de mission pour l'auditeur externe. Il s'agit généralement d'un document d'information court (une page) qui indique le prescripteur, le destinataire et l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission.

Phase de prise de connaissance de l'environnement et de conscience des risques éventuels

Cette étape, qui conditionne le succès ou l'échec de la mission, présente un double objectif : prendre connaissance de l'environnement et du domaine à auditer et prendre conscience des risques éventuels.

La prise de connaissance de l'environnement et du domaine à auditer

L'auditeur ne peut pas se lancer dans l'exécution d'une mission d'audit dans une entité ou un domaine qu'il ne connaît pas. Il doit préparer la mission en commençant d'abord par rassembler les informations nécessaires. Pour cela, il collecte les documents suivants :

- organigramme ;
- définitions des fonctions ;

- bilans et les comptes de résultats ;
- rapports des commissaires aux comptes ;
- instructions opérationnelles et manuels de procédures écrites et en vigueur dans la société ;
- informations relatives aux problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée.

En définitive, l'auditeur doit disposer des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de la société. Les informations ainsi collectées doivent être complétées par une analyse économique et financière afin de situer le domaine, comprendre son évolution, comparer les principaux indicateurs d'activité et de résultat pour détecter les risques globaux, les ratios financiers dangereux et les évolutions inquiétantes.

La prise de connaissance ne se résume pas à la collecte des données et à leur étude. L'auditeur rencontre aussi les personnes concernées par la mission d'audit et leur pose les bonnes questions. Il procède par interview selon l'ordre hiérarchique de la société. En effet, tous les « secrets » de la société ne sont pas toujours transcrits dans les documents officiels. L'auditeur utilise aussi d'autres outils comme les « *flow charts* » (ou diagrammes de circulation) pour analyser le circuit des documents créés par l'entreprise, la grille d'analyse des tâches et des fonctions pour s'assurer de la séparation des tâches ou des fonctions incompatibles, le questionnaire de prise de connaissance[1] pour mieux cerner le contexte socio-économique, organisationnel et le fonctionnement du domaine. Ce questionnaire doit être conçu de telle sorte que toutes les questions soient formulées de façon à ce que la réponse « oui » indique une situation favorable et la réponse « non » une situation défavorable. Les réponses N/A (non applicable) doivent être limitées.

La phase de prise de conscience des risques et d'opportunités d'amélioration

Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées sont classées dans un dossier permanent. Elles permettent à l'auditeur de réaliser une éva-

1. Il s'agit de reprendre les questions que l'auditeur se pose sur l'entité à auditer afin de se familiariser avec elle, de permettre une orientation de la mission. La mise en œuvre du questionnaire de prise de connaissance se fait par interview, par analyse du système d'information, des procédures, des documents et par observation.

luation préliminaire des forces et faiblesses apparentes. D'où l'élaboration par l'auditeur d'un tableau des risques[1] reproduit dans le tableau n° 4 ci-après.

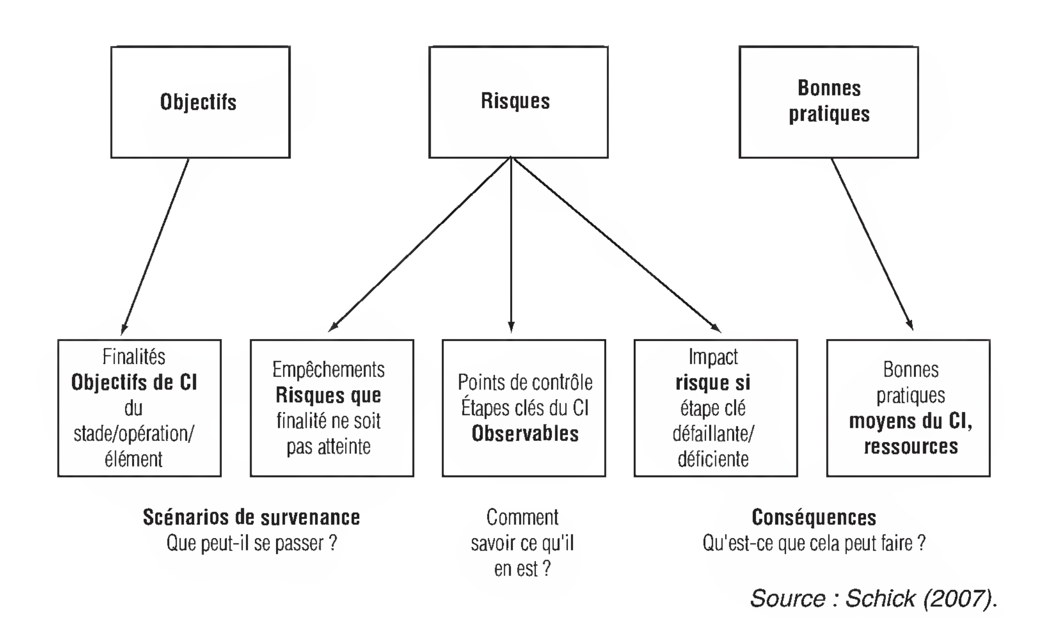
Tableau n° 4 - Tableau des risques

Entité/ domaine/ opération	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	Forces et faiblesses apparentes : F/f	Évaluation préliminaire des risques
		R1		f (faiblesse)	élevé
		R2		f	moyen
		R3		f	faible

L'établissement de la feuille de risques passe par le découpage du domaine ou de l'activité en objets auditables, la définition des objectifs à atteindre par chacune des tâches, l'évaluation de l'impact ou du risque associé en cas de non atteinte de l'objectif de contrôle, l'indication des bonnes pratiques ou des critères d'évaluation permettant d'apprécier en termes de risques ou de résultats observés, l'atteinte d'un objectif de contrôle, l'expression d'une opinion (son constat) en termes de force ou de faiblesse ou de « oui » ou « non ». La dernière colonne est réservée à l'évaluation préliminaire des risques. En effet, les risques identifiés sont évalués selon deux critères : la probabilité de survenance du risque et l'impact en cas de survenance. En pratique, les auditeurs privilégient une cotation selon une échelle de type : risque faible/moyen/élevé. On comprend que la démarche de l'auditeur interne soit fondée sur l'approche par les risques. Schick (2007) a élaboré un schéma des risques référentiels, plus détaillé que nous reproduisons ci-après.

Le tableau des risques permet de cerner les objectifs d'audit retenus, qu'il conviendra de vérifier ultérieurement sur le terrain.

1. Ce document était autrefois appelé tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFfA) et présente plusieurs variantes selon les auteurs. Les quatre premières colonnes constituent le référentiel pour tout auditeur.



Source : Schick (2007).

Schéma n° 5 - Les risques référentiels

La phase du choix des objectifs

Du tableau des risques découle le rapport d'orientation (ou termes de référence, ou note d'orientation). Il s'agit d'un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques, propose les services et les divisions qui seront audités, définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser. Si les orientations proposées par l'auditeur sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel et engage les deux parties. Le programme de vérification ou la liste des travaux à effectuer par l'équipe d'auditeurs pour répondre aux engagements du rapport d'orientation est ensuite élaboré.

La phase de réalisation de la mission

L'auditeur poursuit deux objectifs :

- mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif de contrôle interne existant, identifiées lors de la préparation de la mission ;
- proposer des solutions d'amélioration.

L'équipe d'audit affectée à la mission ayant pris connaissance du programme de vérification ou de travail (ou programme d'intervention) contenant les objectifs, va pouvoir réaliser sur le terrain les travaux d'audit. Tout commence

par une réunion au cours de laquelle le déroulement prévisionnel de la mission d'audit (réunions intermédiaires, rédaction du rapport), sans oublier la logistique, devra être rappelé.

Le travail terrain : les vérifications

C'est la partie la plus répétitive de la fonction. Elle fait appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, « *flow chart* », grille d'analyse des tâches) et à des moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de test ou de couverture, feuille de révélation et d'analyse des problèmes). Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Celle-ci doit indiquer l'objectif et la période du test, les tests à réaliser, les conclusions sur chaque élément contrôlé et la conclusion générale. Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) encore appelée « Feuille des risques », ou « Feuille d'évaluation du contrôle interne » ou « Feuille des risques référentiels ».

La feuille des risques est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. Le schéma n° 6 ci-après présente la structure d'une FRAP.

Papier de travail FRAP n°....................

Problème (ou type de risque) identifié :..........................

Constat : ....

Causes explicatives : ....

Conséquences : ....

Solutions proposées : ....

Établie par : .... Approuvée par : .... Validée avec : ....

le : .... le : .... le : ....

Schéma n° 6 - Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ou feuille de risque

La validation des constats et des conclusions

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction

sur les éléments de preuve recueillis. Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission. Les validations individuelles et successives sont suivies de validations générales en fin de mission (la réunion de clôture). Tous les documents utilisés par l'auditeur interne durant la phase de réalisation, appelés papiers de travail, sont référencés. L'ensemble des FRAP après reclassement constitue l'« ossature » du rapport d'audit.

La phase de restitution des résultats de l'audit : le rapport d'audit

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de clôture.

Celle-ci constitue un moment privilégié puisqu'elle offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des audités qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit.

Ce dernier est prévu par la norme 2 440 de l'audit interne[1], qui énonce clairement que c'est au responsable qu'incombe la charge de communiquer les résultats de l'audit. Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes :

- une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- l'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- le sommaire ;
- une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- le rapport proprement dit ;
- les annexes.

Toutefois, il n'y a pas d'unanimité sur la forme du rapport d'audit dans les entreprises (Renard, 2006). Pour certains auditeurs internes, « le rapport doit donc être rédigé, comme un rapport doit l'être selon la tradition ». Pour d'autres auditeurs internes, le rapport d'audit doit être construit sous forme de chapitres ou par cycle. Dans chaque cycle, l'auditeur expose ses remarques point par point, selon la structure de la FRAP : le problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations.

1. Les Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne ont été publiées en langue française et sont disponibles sur le site Internet de l'IfAcI, www.ifaci.com.

En pratique

Généralement, le rapport d'audit comporte une présentation de l'entité (lieu, organigramme, description des procédures appliquées) ; une analyse de l'organisation et du fonctionnement (problèmes structurels rencontrés, analyse critique des tâches/processus/fonctions) ; une analyse économique et financière mettant en évidence les éventuelles inexactitudes ou irrégularités et enfin une opinion ou un jugement sur les dysfonctionnements par cycle ou opération qui doivent être suivis des conclusions et des recommandations.

Organisation et méthodologie de l'audit interne

Les problématiques liées à l'organisation et à la méthodologie de l'audit interne évoluant à l'international ont été examinées dans une enquête par questionnaire auprès des directeurs d'audit interne des grands groupes français. L'objectif était de mettre en évidence les approches organisationnelles et méthodologiques des services d'audit interne français évoluant sur le plan international. Les caractéristiques de l'échantillon seront exposées avant la synthèse des résultats obtenus.

Caractéristiques de l'échantillon

Ces caractéristiques seront appréciées à travers quatre points : la population interrogée, les entreprises de l'échantillon, les répondants au questionnaire adressé et la taille des entreprises de l'échantillon.

L'enquête a été effectuée de janvier à mars 2007 auprès des entreprises à capitaux privés et semi-publics ayant des implantations tant en France qu'à l'étranger (filiales).

Le questionnaire a été adressé à quinze grands groupes internationaux disposant de service d'audit interne appartenant aux secteurs économiques suivants : grande distribution, automobile, télécommunications, prestations de services aux entreprises, assurances, banques, transports. L'administration du questionnaire s'est déroulée par l'envoi d'un questionnaire par courrier électronique. En dépit de relances, seules quatre entreprises ont répondu, ce qui correspond à un taux de retour de 26,70 %. Les secteurs représentés sont les suivants :

- grande distribution : 1 ;
- automobile : 1 ;
- télécommunications : 1 ;
- prestations de services aux entreprises : 1.

Si ce taux de réponse présente une valeur descriptive intéressante au niveau de l'analyse des résultats, sa valeur prédictive restera limitée aux entreprises de l'échantillon. Quant aux répondants, ce sont trois directeurs d'audit interne et un superviseur.

Les résultats de l'enquête

Ils portent sur les aspects suivants : taille de l'entreprise, évolution de la fonction de l'audit interne, organisation du service d'audit dans les grands groupes, rattachement du service d'audit interne, identification des risques « groupe », construction du plan d'audit et conduite d'une mission d'audit à l'international.

La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise appréciée au travers de l'effectif et du chiffre d'affaires est considérée comme un élément déterminant de la création de la fonction d'audit dans une entreprise nationale ou internationale. Les résultats de notre enquête (tableau n° 5 ci-après) vont dans le sens de cette hypothèse.

Tableau n° 5 - Taille de l'entreprise

Taille	Société C	F	Société O	R
Effectifs	220 000	191 000*	47 000	12 000
Chiffre d'affaires	25 milliards d'euros	51,7 milliards d'euros	1 015 632 K**	44 milliards d'euros

**Effectifs du groupe au 31/12/2006 ; **chiffre d'affaires au 31/12/2005.*

Il apparaît qu'en termes d'effectifs, les grands groupes disposant de services d'audit interne affichent des effectifs compris entre 12 000 et 220 000 salariés répartis dans le monde entier. C'est le secteur de la grande distribution qui emploie le plus de salariés, suivis du prestataire de service aux entreprises, de celui des télécommunications et enfin celui de l'automobile. En termes de chiffre d'affaires, le secteur des télécommunications se détache nettement, suivi de l'automobile.

L'évolution de la fonction d'audit interne

L'audit interne a été défini par l'IIA comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de

management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». Cette définition assigne à l'audit la mission de contribuer au management des risques et à la bonne gouvernance de l'entreprise. Dans ce cadre, aux États-Unis et en France notamment, des lois ont été votées. En France, la loi LSF exige du président un rapport sur le contrôle interne. L'auditeur interne a pour mission d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place. Cette responsabilisation législative du président en matière de contrôle a-t-elle eu une incidence sur la fonction de l'auditeur interne, notamment au niveau de la pratique de l'audit, des missions et des moyens ? Il était aussi important de savoir si l'auditeur participait au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. Les réponses à ces questions sont résumées dans le tableau n° 6.

Tableau n° 6 - Évolution de la fonction audit interne

Questions	**Société C**	**Société F**	**Société 0**	**Société R**
Estimez-vous que les lois LSF et SOX ont eu une grande influence sur la fonction d'audit interne ?	oui	oui	oui	oui
Si oui, cette influence se situe-t-elle au niveau : - de la pratique d'audit ? - des missions ? - des moyens ?	non oui non	non oui non	oui oui non	non oui oui
L'auditeur interne participe-t-il directement dans votre société, au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne ?	oui	non	oui	oui

Selon ce tableau, les lois LSF et SOX ont eu une grande influence sur la fonction d'audit interne au niveau des missions notamment. En revanche, pour un auditeur seulement sur trois, cette influence se situe au niveau de la pratique et des moyens. En d'autres termes, les lois n'ont pas eu d'impact sur la pratique d'audit et sur les moyens offerts aux auditeurs internes. Trois auditeurs sur quatre reconnaissent que l'auditeur interne participe directement au processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne. Cette situation devrait influer sur le rattachement hiérarchique de l'auditeur interne.

Le rattachement hiérarchique de la direction de l'audit interne

Le positionnement hiérarchique est le meilleur indicateur pour apprécier le rôle et l'importance et par conséquent le pouvoir ou l'influence de l'audit interne dans une entreprise.

Une direction d'audit interne peut être rattachée, comme il a été déjà mentionné, à la direction générale ou au conseil d'administration et/ou au comité d'audit, soit enfin à une direction opérationnelle. Ce dernier cas est rare dans les grands groupes[1]. Le tableau n° 7 fournit quelques éléments de réponse. Pour un directeur d'audit interne sur quatre, la direction de l'audit est rattachée hiérarchiquement au président du conseil d'administration ou de surveillance ; une direction de l'audit interne sur quatre est également rattachée hiérarchiquement au comité d'audit. Il en est de même pour la direction générale. Pour deux auditeurs interrogés sur quatre (50 %), la direction de l'audit interne est hiérarchiquement rattachée au P-DG. Le rattachement de l'audit interne à la direction générale du groupe lui conférerait des fonctions plus étendues que la simple vérification déléguée à la filiale du contrôle interne. Son action peut s'étendre à des audits d'efficacité des fonctions et à des missions d'appui aux filiales sur différents sujets.

La tendance actuelle dans les grands groupes internationaux français est au rattachement de la direction de l'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit. L'objectif clairement affiché est de renforcer le rôle du conseil d'administration en le dotant des moyens de contrôle de l'action managériale. C'est implicitement aussi une façon de reconnaître l'auditeur interne comme un acteur clé et majeur de la gouvernance d'entreprise. Plus le groupe est important en termes de taille, plus l'audit interne sera renforcé et tendra à devenir le ciment principal de contrôle du groupe (Haffen, 1999).

Tableau n° 7 - Le rattachement hiérarchique du service d'audit interne en contexte international

Questions	**Société C**	**Société F**	**Société O**	**Société R**
Le service d'audit central est-il rattaché hiérarchiquement au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance ?	oui	non	non	non
Si non, est-il rattaché : - au comité d'audit ? - au DG ? - au P-DG ?		 oui non oui	 non non oui	 non oui non

1. Le rattachement du service d'audit interne à une direction opérationnelle n'a pas fait l'objet d'une enquête ici.

L'organisation du service d'audit interne

Dans les grands groupes, le service d'audit interne est unique ou décentralisé. Les résultats figurant au tableau n° 8 font apparaître que tous les grands groupes possèdent un service d'audit interne. Ce dernier peut être centralisé ou décentralisé. Les quatre sociétés faisant partie de notre échantillon possèdent toutes un service d'audit interne central. Ce dernier est, pour quatre sociétés sur quatre, segmenté en sous-services. Mais aucun service n'est éclaté par pays ou par zone. Il est intéressant d'observer que deux sociétés sur quatre ayant un service d'audit central ont aussi décentralisé leur service d'audit interne. Malgré la dispersion géographique (multisites), le service d'audit interne reste néanmoins centralisé. Pour une société disposant d'un service d'audit interne à la fois central et décentralisé, les effectifs du service d'audit décentralisé seraient plus importants que ceux du siège. Des raisons économiques (réduction des frais liés notamment aux déplacements des auditeurs du siège aux filiales) expliqueraient cette situation. En effet, un service d'audit décentralisé, plus important en effectifs, est principalement chargé de s'assurer que la qualité du contrôle interne est satisfaisante et ceci concerne toutes les fonctions de la filiale. Toute faiblesse doit être signalée au niveau du service central.

Tableau n° 8 – Organisation du service d'audit interne

Questions	**Société C**	**Société F**	**Société O**	**Société R**
Votre entreprise évolue-t-elle sur le plan international ?	oui	oui	oui	oui
Si oui, le service d'audit interne est-il unique ou central ?	oui	oui	oui	oui
Si oui, est-il segmenté en sous-services ?	non	oui	non	oui
Si non, les services d'audit interne sont-ils éclatés par pays ou zone ?	NR*	NR	NR	non
Le service d'audit interne de votre société est-il décentralisé ?	oui	oui	non	non
Si oui, le service d'audit décentralisé est-il plus important que celui situé au siège en termes d'effectifs ?	oui	non	NR	NR

…/…

Si oui, son rôle consiste-t-il simplement à : - contrôler la fiabilité des informations transmises au siège ? - s'assurer du respect des procédures du groupe ? - les deux ? - autres (préciser)	 NR oui NR NR	 NR NR NR NR	 NR NR NR NR	 NR NR NR**

**Non-réponse*

***Il s'agit d'un service d'audit unique, ayant compétence sur l'ensemble des activités du groupe*

La responsabilité dans l'identification des risques « groupe »

Les risques auxquels les entreprises sont aujourd'hui exposées font intervenir plusieurs acteurs chargés de les identifier et de proposer des solutions visant à les maîtriser. Les auditeurs et les *risk managers* sont les principaux acteurs. Selon les résultats figurant au tableau n° 9, si, pour deux sociétés sur quatre faisant partie de notre échantillon la responsabilité de l'identification des risques incombe aux *risk managers*, ils sont aussi deux à attribuer cette responsabilité aux auditeurs internes. Pour une entreprise sur quatre, cette responsabilité est assumée par les deux acteurs.

Tableau n° 9 - Identification des risques groupe

Questions	**Société C**	**Société F**	**Société O**	**Société R**
La cartographie des risques dans votre société est-elle réalisée par : - un *risk manager* groupe ? - des auditeurs internes ? - les deux ? Si oui, les auditeurs internes interviennent-ils dans l'identification des risques ?	 non oui non	 oui non non	 non oui non	 oui NR oui

La structure du plan d'audit en contexte international

Des raisons économiques peuvent amener le service d'audit central à ne pas intégrer dans la construction du plan d'audit des missions « groupes ». Il peut aussi préférer des missions mixtes. Selon le tableau n° 10, la construction du plan d'audit en contexte international intègre à la fois des missions groupes et des missions mixtes pour trois sociétés sur quatre interrogées. Une seule société déclare n'intégrer dans son plan d'audit que des missions « groupes ».

Tableau n° 10 - Construction du plan d'audit en contexte international

Questions	Société C	Société F	Société O	Société R
La construction du plan d'audit de votre société comprend-elle : - des missions « groupes » (auditeurs du groupe) ? - des missions mixtes (auditeurs groupes et auditeurs zones, filiales) ?	oui oui	oui oui	oui oui	oui non

Source : adapté de Lemant O. (1995, sous la direction de).

POUR CONCLURE...

L'audit interne est une fonction organisée sur le plan international. Ainsi, sa méthodologie en contexte international n'est pas fondamentalement différente de celle déployée pour conduire une mission d'audit interne au niveau national. Elle s'appuie sur les normes et les modalités pratiques d'application édictées par l'IIA, traduites et adaptées dans chaque chapitre national, dont l'IfAcI en France. D'autres organisations régionales (ECIIA, OCDE) et les directives européennes contribuent également à mettre en place de bonnes pratiques en matière d'audit interne et de gouvernance d'entreprise et permettent également de se « benchmarker ». Il est apparu néanmoins qu'un certain nombre de bonnes pratiques sont observées pour mener une mission d'audit interne, notamment au niveau de l'identification des risques groupes, de la construction du plan d'audit et au niveau des bonnes pratiques pour s'adapter aux différents environnements. De même, les entreprises évoluant à l'international adoptent une structure centralisée ou décentralisée de leur service. Le choix d'une structure par rapport à une autre dépend aussi des enjeux du groupe et du rôle qu'il entend faire jouer à l'audit interne.

Chapitre 2

Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne

PAR LOUIS VAURS,

Délégué Général de l'IfAcI,

ET FLORENCE FRADIN

Responsable de la Recherche à l'IfAcI[1]

À la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les États-Unis ont adopté le 30 juillet 2002, le Sarbanes-Oxley Act (SOX). Selon l'article 404 de cette loi, le directeur général et le directeur financier doivent se déclarer responsables de la mise en place et du maintien d'un processus de contrôle interne comptable et financier au sein de leur entreprise et procéder à une évaluation de son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu. Les auditeurs externes doivent quant à eux émettre une opinion sur son efficacité.

Pour la mise en œuvre de cette section 404, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ont fortement recommandé aux entreprises américaines et étrangères cotées à New York d'adopter comme référentiel de contrôle interne le document américain publié en 1992 et intitulé *« Internal Control – Integrated Framework »* ou COSO[2].

De ce fait, le COSO, qui était très largement utilisé aux États-Unis, s'est vu adopté par de nombreuses sociétés étrangères (notamment françaises) cotées à New York.

---

1. Depuis octobre 2006, Florence Fradin est Responsable Doctrine, Référentiel et Qualité à l'Inspection générale de BNPParibas.
2. Le cadre de référence centré sur le contrôle interne, auquel il sera fait référence tout au long de ce chapitre, ne doit pas être confondu avec le cadre de référence pour la gestion des risques. Élaboré par le même groupe de travail et, par commodité, appelé le COSO 2, il a été diffusé en septembre 2004.

Il est toutefois admis que l'on peut utiliser tout autre cadre s'il a été établi par un corps d'experts, a été débattu publiquement et s'il intègre des éléments qui englobent tous les thèmes du COSO[1]. Les recommandations sur le contrôle interne publiées en 1995 par l'Institut canadien des Comptables Agrées et connu sous le nom de COCO, et l'Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code, développé en 1999[2] par l'Institut des Experts-Comptables d'Angleterre et du Pays de Galle, communément appelé le Turnbull Guidance ou Turnbull, semblent répondre aux exigences du PCAOB et de la SEC. Bon nombre de sociétés anglaises et canadiennes, soumises au SOX, ont choisi malgré tout le COSO comme cadre de référence.

Si l'on veut être très puriste, seuls le COSO et le COCO peuvent être considérés comme de véritables référentiels. En effet, le Turnbull s'apparente davantage à un guide à l'attention des administrateurs d'une société cotée pour les aider à établir et à réviser le système de contrôle interne.

Le 1er août 2003 était promulguée en France la loi de sécurité financière (LSF). Son article 117 crée l'obligation pour le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte **des procédures de contrôle interne** mises en place par la société[3]. En avril 2005, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a confié à un groupe de travail de « Place », le choix et/ou l'adaptation d'un référentiel de contrôle interne à l'usage des sociétés françaises soumises aux obligations de la loi du 1er août 2003, en précisant que « le référentiel devait constituer un outil de gestion au service des entreprises faisant appel public à l'épargne ». Les travaux du groupe de place ont été validés par l'AMF et publiés en décembre 2006 sous le titre « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence ».

Sur le plan européen[4], les autres pays n'ont pas adopté de référentiel spécifique à l'exception du Royaume-Uni et de l'Irlande (Turnbull Report). Précisons que les Pays-Bas considèrent que le COSO constitue un modèle sur lequel on peut s'appuyer, mais que d'autres sont possibles.

---

1. SEC 8 avril 2004 : extrait du décret d'application de SOX.
2. Il a fait l'objet d'une mise à jour par le Financial Reporting Council en 2005.
3. Appliquée à son origine à l'ensemble des sociétés anonymes, l'obligation pour le président du conseil d'administration ou de surveillance d'établir un rapport a été limitée en juillet 2005 par la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie (Loi Breton) aux seules sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne.
4. Données issues du document *Risk Management Control in EU- Discussion Paper* publié par la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) en 2004.

Deux de ces trois référentiels étrangers cités ci-dessus ont été élaborés essentiellement par des comptables : le COCO par l'Institut canadien des Comptables agréés et le Turnbull par l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galle. Le COSO a été rédigé, quant à lui, par un groupe de travail à dominante comptable et financière, mais dans lequel l'IIA a joué un rôle de tout premier plan. Si l'IIA n'a pas fait du COSO le référentiel officiel de contrôle interne des auditeurs internes, il en a fortement recommandé l'usage.

Pour ce qui est du cadre de référence (CDR) de l'AMF, il a été rédigé par les représentants des entreprises (MEDEF[1], AFEP[2], Middlenext[3]) et des institutions comptables (CNCC[4] et CSOEC[5]) et par des personnalités qualifiées appartenant notamment à l'IFA[6], l'IfAcI, l'AMRAE[7] et aux « *big four* ».

Les recommandations du COCO s'appliquent à tous les types d'organisation : aux organismes des secteurs public et privé à but lucratif, organismes sans but lucratif, administrations centrales ou locales. Celles du COSO ont pour ambition de s'appliquer à toutes les sociétés y compris celles de taille modeste, pour lesquelles des recommandations spécifiques sont élaborées. Le Turnbull, fondé sur un certain nombre de principes et soucieux de mettre en exergue l'importance du management des risques, est devenu non seulement le guide des sociétés cotées à Londres, mais aussi celui des organisations du secteur public et des associations sans but lucratif britanniques. Même s'il est destiné en priorité aux sociétés soumises à la LSF, le CDR AMF devrait pouvoir être adopté par toute organisation, qu'elle soit du secteur public, privé ou du monde associatif [8].

Tous ces référentiels comportent certes de nombreux points communs. Quelques nuances et divergences – tant sur la forme que sur le fond - peuvent cependant être mises en exergue. Ce chapitre a pour objectif de présenter une étude comparative de ces quatre référentiels de contrôle interne

1. Mouvement Des Entreprises de France.
2. Association Française des Entreprises Privées.
3. Comité des valeurs moyennes européennes.
4. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.
5. Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables.
6. Institut Français des Administrateurs.
7. Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise.
8. Notons qu'en France, le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) n°97-02 constitue le référentiel de contrôle interne des établissements bancaires et financiers.

(COSO, COCO, Turnbull, CDR AMF). À cette fin, les trois dimensions suivantes seront analysées :

- la portée du contrôle interne ;
- les composantes du contrôle interne ;
- les acteurs du contrôle interne et leur responsabilité.

La portée du contrôle interne

Nous nous attarderons sur la définition et les objectifs du contrôle interne, son champ et ses limites, son efficacité et son périmètre.

Objectifs

Tous les référentiels s'accordent pour définir le contrôle interne comme un ensemble de moyens aidant une organisation à atteindre ses objectifs. Le CDR AMF n'a pas défini le contrôle interne comme étant un « processus ». Il a hésité entre « système » et « dispositif » pour s'arrêter en définitive à dispositif en insistant beaucoup sur le fait que c'est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Le CDR AMF a retenu comme le COSO une définition élargie du contrôle interne. Alors que la LSF, dans son article 117, ne parle que de procédures de contrôle interne, le CDR AMF précise d'entrée que le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Les quatre référentiels identifient les trois mêmes catégories d'objectif : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. Le CDR AMF n'a cependant pas utilisé le vocable « objectif », afin d'éviter toute confusion entre objectifs de contrôle interne et objectifs de l'entreprise.

Le COCO et le Turnbull ont complété ces trois objectifs, en élargissant les notions de fiabilité de l'information et de conformité aux lois et règlements en vigueur. Ainsi, pour ces deux référentiels, l'information en provenance de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation doit être fiable et la conformité s'entend aussi de la conformité de l'organisation avec ses politiques internes. Dans la même veine, la définition du CDR AMF indique que le contrôle interne vise également à assurer l'application des instructions et des orientations de la direction générale et le bon fonctionnement des processus internes de la société.

Notons enfin que le Turnbull et le CDR AMF sont les seuls à aborder la notion de risque dans leur définition du contrôle interne.

Définition

Selon le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Pour le COCO : « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. »

La définition du Turnbull, elle, est la suivante : « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs ; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires. »

Enfin, selon le CDR AMF, « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et aux règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le champ du contrôle interne

Ce que le contrôle interne ne recouvre pas est précisé par les CDR AMF, COSO et COCO. Ce dernier donne au contrôle interne un champ plus étendu que ne le prévoit le COSO. Pour ce dernier, ne font pas partie du contrôle interne :

- l'élaboration des objectifs de l'organisation, de sa mission et du chiffrage des performances ;
- les plans stratégiques ;
- la détermination des objectifs de chaque activité ;
- la gestion des risques ;
- les actions correctives.

Pour le COCO, le champ de contrôle interne inclut certains aspects particuliers de la gestion que le COSO exclut. Ainsi, si le COCO considère que le contrôle interne ne vise pas à prescrire les objectifs à établir et que les décisions relatives au fait d'agir et à la façon d'agir sont des aspects de la gestion qui ne font pas partie du contrôle, il estime que le contrôle interne peut contribuer à assurer que les personnes chargées du suivi et de la prise de décision disposent d'informations appropriées et fiables et permet de suivre les résultats des actions ou des décisions de ne pas agir et de faire un rapport à leur égard.

Enfin pour le CDR AMF, le contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management, par exemple la

définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Limites du contrôle interne

Les quatre référentiels s'accordent à dire qu'il existe des limites inhérentes à tout système ou dispositif de contrôle interne et qu'il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que l'organisation pourra atteindre ses objectifs.

Alors que le COSO, le COCO et le CDR AMF ajoutent la notion « d'équilibre coûts-avantages », c'est-à-dire l'obligation pour les organisations de comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en œuvre, le Turnbull cite l'occurrence de circonstances imprévisibles comme étant une autre limite inhérente au contrôle interne.

Selon le COCO, on peut attendre du contrôle interne qu'il procure une assurance raisonnable, mais non une assurance absolue. À cela, deux raisons. Tout d'abord, il existe des limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échec aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction). En outre, il est nécessaire de tenir compte de l'équilibre coûts/avantages dans la conception du contrôle au sein des organisations.

Le contrôle ne peut empêcher la prise de décisions stratégiques et opérationnelles qui, *a posteriori*, s'avéreront mauvaises.

Selon le Turnbull, un système de contrôle interne réduit, mais ne peut éliminer la possibilité d'un mauvais jugement lors de prises de décision, l'erreur humaine, les contrôles contournés de manière délibérée par les employés, les contrôles outrepassés par le management ni l'occurrence de circonstances imprévisibles. Un système de contrôle interne procure une assurance raisonnable, mais non absolue que l'entreprise pourra atteindre ses objectifs.

Quant au COSO, il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. En outre, la collusion entre deux personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants d'« outrepasser » le système

de contrôle interne. Une autre limite réside en outre dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus.

Enfin, selon le CDR AMF, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

L'efficacité du contrôle interne

Cette notion absente du Turnbull (qui se contente de définir les éléments d'un système sain de contrôle interne) est évoquée par le COSO et le COCO. Le CDR AMF préfère insister sur la pertinence du système de contrôle interne. Selon celui-ci, des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et l'exemplarité sont des préalables à la mise en œuvre d'un bon dispositif de contrôle interne et conditionne son efficacité et sa crédibilité.

Selon le COSO, le système de contrôle peut-être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints ;
- que les états financiers sont établis sur une base fiable ;
- que l'entreprise respecte les lois et les règlements en vigueur.

Le COSO précise qu'apprécier l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq éléments et leur fonctionnement efficace.

Selon le COCO, le contrôle désigne ce qui permet à une organisation d'être fiable dans la réalisation de ses objectifs. Le contrôle est efficace lorsqu'il procure une assurance raisonnable que l'organisation réalisera ses objectifs, autrement dit lorsque les risques résiduels (non contrôlés) de non-réalisation

des objectifs de l'organisation sont jugés acceptables. Le contrôle comprend donc l'identification et la réduction des risques. Ceux-ci ne se limitent pas aux risques connus liés la réalisation d'un objectif précis. Ils comprennent également deux risques plus fondamentaux qui menacent la viabilité et le succès de l'organisation :

- que celle-ci ne conserve pas sa capacité d'identifier et de mettre à profit les opportunités ;
- qu'elle ne conserve pas sa souplesse. La souplesse s'entend de la capacité de l'organisation de réagir et de s'adapter lorsque des risques et des opportunités imprévus se manifestent.

Enfin selon le CDR AMF, les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires. L'exemplarité est un principe fondateur, elle constitue en effet un vecteur essentiel de la diffusion des valeurs au sein de la société.

Le périmètre du contrôle interne

Seul le CDR AMF définit le périmètre du contrôle interne. Sachant que ce référentiel s'adresse essentiellement à de grandes entreprises, il rappelle le principe de base selon lequel chaque société doit mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation et précise le rôle de la société mère à l'égard de ses filiales et de ses participations significatives.

Selon le CDR AMF, il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

En pratique

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales. Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de contrôle interne.

Les composantes du contrôle interne

Après avoir sommairement présenté les composantes du contrôle interne au sein des quatre référentiels, le comparatif s'effectuera à partir de la typologie établie par le COSO.

Remarquez que l'on trouve le même nombre de composantes (cinq) et la même approche pragmatique au sein du COSO et du CDR AMF : les composantes doivent être adaptées à la taille et au secteur d'activité des sociétés. Toutefois, la dénomination des composantes diffère le plus souvent et leur contenu d'apparence très proche présente parfois quelques nuances qu'il faut savoir apprécier. Le COCO propose un modèle reposant sur quatre critères inter reliés. Le Turnbull évoque seulement trois éléments.

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Le COSO considère que ces éléments doivent se retrouver dans toute entreprise même s'ils doivent être instaurés différemment au sein des PME.

Selon le COCO, le contrôle interne est composé de quatre grands critères inter reliés, orientés vers l'action : ceux relatifs au but contribuent à affirmer l'orientation de l'organisation ; ceux concernant l'engagement permettent d'affirmer l'identité et les valeurs de l'organisation ; les critères relatifs à la capacité aident à affirmer la compétence de l'organisation ; enfin ceux afférents au suivi et à l'apprentissage contribuent à affirmer l'évolution de l'organisation.

Le Turnbull, lui, indique uniquement que le système de contrôle interne comporte :

- les activités de contrôle ;
- les processus d'information et de communication ;
- les processus pour piloter et suivre l'efficacité du contrôle interne.

Ces éléments ne font pas l'objet de parties détaillées. Le Turnbull Report propose uniquement en annexe une liste de questions minimales que le conseil et le management doivent se poser afin d'évaluer le système de contrôle interne.

Selon le CDR AMF, le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien qu'elles soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être réalisée différemment selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces cinq composantes sont une organisation adaptée, la diffusion en interne d'informations pertinentes, un système visant à recenser et analyser les principaux risques, des activités de contrôle, enfin une surveillance permanente.

La section qui suit concerne essentiellement la comparaison des éléments de contrôle interne des référentiels COSO, COCO et CDR AMF, à partir des éléments du COSO. De ce dernier, le CDR AMF s'est inspiré des cinq composantes, même si l'on ne retrouve pas à l'identique, dans le document de place, la terminologie utilisée par le référentiel américain.

Du Turnbull, le CDR AMF a retenu l'esprit, c'est-à-dire celui d'un guide basé sur des principes généraux et non sur des règles contraignantes. C'est la raison pour laquelle les propos concernant le CDR AMF seront parfois moins détaillés que ceux relatifs au COSO ou au COCO.

L'une des annexes du COCO permet de regrouper les critères de contrôle en fonction des différentes composantes du COSO.

Dans la mesure du possible, les éléments décrits en annexe du Turnbull seront également présentés.

L'environnement de contrôle

Selon le COSO, l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ; la philosophie des dirigeants et le style de management ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ; enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

Intégrité et éthique

Le COSO comme le COCO s'accordent à dire que des valeurs éthiques, dont l'intégrité, doivent être communiquées au sein de l'organisation et être traduites par un code de conduite. Selon ces deux référentiels, la direction

générale (ainsi que le conseil pour le COCO) ont une influence majeure dans ce domaine et doivent donner l'exemple. Dans la mesure où le CDR AMF considère que des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et l'exemplarité sont des préalables à la mise en œuvre d'un bon dispositif de contrôle interne, il ne les a pas traitées en tant que composantes du contrôle interne, mais plutôt en tant qu'éléments sous-jacents, indispensables à sa mise en œuvre.

Le COSO

Les objectifs d'une entreprise et les méthodes utilisées pour les atteindre sont fondés sur des priorités, des jugements de valeur et un style de management. Ces priorités et jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite, reflètent l'intégrité et l'éthique des dirigeants. L'efficacité des procédures de contrôle interne dépend de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent ces contrôles, les gèrent et en assurent le suivi. L'éthique et l'intégrité des dirigeants sont le fruit de la « culture d'entreprise », qui se matérialise dans des normes d'éthique et de conduite, ainsi que dans les méthodes utilisées pour communiquer et développer celles-ci au sein de l'entreprise. La direction générale joue un rôle majeur dans la détermination de la culture d'entreprise, à commencer par le P-DG. Des principes d'éthique doivent être inculqués et des conseils explicites en la matière doivent également être prodigués. L'exemple constitue la meilleure façon de promouvoir un message de comportement conforme à l'éthique à travers toute la firme. Toutefois, donner l'exemple n'est pas suffisant. Le management doit communiquer oralement au personnel les valeurs et les normes de conduite retenues par l'organisation. Il est particulièrement important que des sanctions soient prévues en cas de violation de ces codes de conduite et que des mécanismes de communication des infractions soient mis en place.

Le COCO

Des valeurs éthiques, dont l'intégrité, devraient être définies, communiquées et mises en pratique dans l'ensemble de l'organisation. Ces valeurs font partie de la culture de l'organisation et constituent un code de conduite non écrit à partir duquel les comportements sont évalués. Un code de conduite officiel écrit est un moyen de communiquer de façon uniforme les normes d'éthique. Les valeurs et les priorités de la direction générale et du conseil ont une influence majeure sur les objectifs et les systèmes de l'organisation.

Le Turnbull

Pour celui-ci, la direction générale doit démontrer au travers de ses actions tout comme de ses politiques son engagement en faveur de l'intégrité.

Politique en matière de ressources humaines

Selon le COSO, le COCO et le CDR AMF, les politiques et pratiques en matière de RH doivent être déterminées en fonction des objectifs de l'organisation. Les deux premiers considèrent que doivent être prises en compte notamment les valeurs éthiques et mettent en avant la notion de récompense. Le COSO quant à lui précise que le système de contrôle interne doit aussi comporter des mesures disciplinaires pour tout manquement aux règles de comportement établies.

Le COCO et le Turnbull, eux, introduisent la notion de « climat de confiance » qui, en facilitant la circulation des informations, permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Le COSO

La politique de gestion des ressources humaines traduit les exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence. Cette politique englobe le recrutement, la gestion des carrières, la formation, les évaluations individuelles, les conseils aux employés, les promotions, la rémunération et les actions correctives.

Des systèmes de rémunération compétitifs, prévoyant l'attribution de primes, permettent de motiver et d'accroître les performances. Enfin, les mesures disciplinaires permettent de faire comprendre que tout manquement aux règles de comportement établies dans l'entité ne sera pas toléré. Les études et la formation doivent préparer le personnel de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Le COCO

Les politiques et pratiques en matière de RH devraient être conformes aux valeurs éthiques de l'organisation et cohérentes avec ses objectifs. Le contrôle est effectué par l'intermédiaire de personnes dont le comportement et la motivation sont influencés par les politiques et pratiques en termes de RH et par les systèmes de récompenses. Le comportement des gens est influencé par l'idée qu'ils ont du mode de gestion et de récompense dont ils font l'objet. Un climat de confiance mutuelle devait être favorisé pour faciliter la

circulation de l'information entre les personnes et aider celles-ci à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le Turnbull

La société doit disposer d'une culture d'entreprise, d'un code de conduite, d'une politique de ressources humaines et d'un système de récompenses des performances qui favorisent la réalisation des objectifs. Elle doit aussi favoriser le développement d'un climat de confiance au sein de la société.

Le CDR AMF

Une politique de gestion des ressources humaines doit permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société.

Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilités

Le COSO, le COCO et le CDR AMF conviennent que les responsabilités et les pouvoirs accordés aux membres de l'organisation doivent l'être en fonction des objectifs de cette dernière. Le COCO et le CDR AMF précisent que ces responsabilités et pouvoirs doivent être communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions.

Le COSO

Cet aspect de l'environnement de contrôle concerne les délégations de pouvoirs et de responsabilités au sein des activités opérationnelles, les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations et les règles en matière d'approbation. Il concerne également la manière dont les individus et les équipes sont encouragés à prendre des initiatives pour aborder et résoudre les problèmes, ainsi que les limites imposées à l'autorité exercée par des individus et des équipes. La principale difficulté réside dans le fait que les responsabilités ne doivent être déléguées que dans la limite des objectifs à réaliser. Pour cela, il est nécessaire de s'assurer que les risques sont pris en fonction de la capacité des responsables à les identifier et à les minimiser, ainsi qu'à évaluer et à peser les pertes et les gains potentiels résultant de la prise de décision. Il est également très difficile d'assurer la compréhension des objectifs de l'entité par l'ensemble du personnel. Il est essentiel que chacun soit conscient du lien existant entre ses actions et celles des autres, et de leur contribution à la réalisation des objectifs.

Le COCO

Les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation d'en rendre compte devraient être clairement définis et conformes aux objectifs de l'organisation afin que les décisions et les actions soient prises par les bonnes personnes. Ces pouvoirs et responsabilités doivent être communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonction. Des politiques visant à faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation et la gestion des risques auxquels elle fait face devraient être établies, communiquées et mises en pratique, afin que les gens comprennent ce qui est attendu d'eux et connaissent l'étendue de leur liberté d'action.

Le Turnbull

Les pouvoirs et les responsabilités doivent être clairement définis de telle sorte que les décisions soient prises et les actions effectuées par les personnes appropriées. La société doit communiquer à ses salariés ce qui est attendu d'eux et leur espace de liberté d'action.

Le CDR AMF

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux, mais aussi sur deux autres éléments. Il faut d'abord une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées.

Par ailleurs, des responsabilités et pouvoirs clairement définis doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches.

Compétences

Le COSO, le Turnbull et le CDR AMF conviennent que les membres de l'organisation doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Le COSO

La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste. Il appartient généralement au management de décider du niveau de qualité requis pour ces tâches, en fonction des objectifs de la société et des plans stratégiques mis en œuvre.

Le management doit préciser les niveaux de compétence requis pour chaque mission et les traduire en termes de connaissances et d'aptitudes.

Le Turnbull

Les membres de l'organisation doivent posséder les connaissances, les compétences et les outils nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'organisation et au management des risques.

Le CDR AMF

Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés doit être mise en œuvre.

Conseil d'administration et comité d'audit

Selon le COSO, l'environnement de contrôle et la culture de l'organisation sont largement influencés par le conseil d'administration et le comité d'audit. L'expérience et l'envergure de leurs membres, leur indépendance vis-à-vis des dirigeants, leur niveau d'engagement dans la conduite de l'entreprise, leur rigueur dans le contrôle des opérations ainsi que la pertinence de leurs actions sont des facteurs importants de l'environnement de contrôle. L'interaction entre le conseil d'administration ou le comité d'audit et les auditeurs internes et externes est un autre facteur ayant une incidence sur l'environnement de contrôle. En raison de son importance, le conseil d'administration ou un organe similaire constitue un facteur essentiel de l'efficacité du contrôle interne. Il est également indispensable que le conseil d'administration soit composé, en partie, d'administrateurs indépendants, afin qu'ils puissent examiner soigneusement les activités de la direction, présenter un autre point de vue et avoir le courage de réagir face à des agissements incorrects.

Philosophie et style de management

D'après le COSO, la philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risques accepté.

Structure de l'entreprise

Selon le COSO, quelle que soit la structure retenue, les activités d'une entreprise doivent être organisées de façon à faciliter la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation d'objectifs précis.

Les risques

Si pour le COSO et le CDR AMF, l'évaluation des risques est l'une des cinq composantes du contrôle interne, le Turnbull en fait une notion centrale puisque selon ce référentiel, le conseil doit adopter une approche basée sur les risques pour établir un système de contrôle interne solide. Et selon le COCO, le contrôle est efficace seulement si les risques résiduels de non-réalisation des objectifs de l'organisation sont jugés acceptables. Le contrôle comprend donc l'identification et la réduction des risques.

Les objectifs

Les quatre référentiels s'accordent à dire que la fixation des objectifs constitue une condition préalable à l'évaluation des risques. Pour l'ensemble de ces référentiels, ces objectifs doivent être clairs et compréhensibles par les membres de l'organisation. Une communication de ces objectifs est par conséquent nécessaire. Les quatre référentiels s'accordent également sur le fait que ces objectifs doivent être mesurables. Rappelons que pour le COCO, le COSO et le CDR AMF, la détermination des objectifs est hors du champ de contrôle interne.

Le COSO

Le management doit se fixer des objectifs avant d'identifier les risques susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires. L'établissement des objectifs représente donc une étape clé de la conduite des affaires. Bien que n'étant pas un élément du contrôle interne, cette phase constitue une condition préalable permettant d'assurer le contrôle interne. En se fixant des objectifs généraux, une entreprise est en mesure d'identifier des facteurs clés de réussite, c'est-à-dire des événements qui doivent se produire ou des conditions qui doivent exister pour que les objectifs puissent être atteints.

Ces derniers doivent être complémentaires et liés. Les objectifs généraux doivent non seulement être en harmonie avec les capacités et les perspectives de l'entreprise, mais également être en accord avec les objectifs de ses différentes unités et fonctions. Ainsi, lorsqu'une entreprise met en place une nouvelle stratégie, il est nécessaire de s'assurer de la cohérence des objectifs fixés au niveau des différentes unités et des fonctions avec ceux de l'entité. Les objectifs relatifs aux activités doivent être clairs, i.e. être aisément compréhensibles par les individus responsables de leur réalisation. Ils doivent également

être mesurables. Fixer des objectifs constitue une condition préalable à un contrôle interne efficace. Les objectifs fournissent les buts mesurables visés par l'entreprise dans l'exercice de ses activités.

Le COCO

Pour ce référentiel, des objectifs doivent être établis et communiqués. Ceux-ci fournissent des orientations. Ils peuvent être liés à l'organisation entière ou à des parties de celle-ci et être plus ou moins détaillés. La mission et la vision constituent des objectifs globaux de l'organisation. La première est sa raison d'exister. La vision, elle, représente la situation future à laquelle l'organisation aspire. Elle englobe les objectifs stratégiques et les plans pour les réaliser. Une mission explicite et une vision claire auxquelles les gens adhèrent dans l'ensemble de l'organisation permettent à celle-ci de tenir le cap et assurent ainsi la cohésion au cours des changements. Le choix des objectifs, comme d'autres décisions, constitue un aspect de la gestion qui ne fait pas partie du contrôle. En revanche, le processus d'établissement des objectifs est couvert par la définition du contrôle. Il faut également que les objectifs soient communiqués clairement afin que les gens comprennent le contexte et l'orientation dans lesquels se situent leurs décisions, leurs actions et leurs activités de coordination. Les objectifs et les plans connexes devraient comprendre des cibles et des indicateurs de performance mesurables.

Le Turnbull

La notion d'objectif est essentiellement abordée dans l'annexe du document. Il y est donné un ensemble de questions pour permettre au conseil d'évaluer la qualité des processus de gestion des risques. L'organisation doit s'assurer qu'elle a des objectifs nets, clairement communiqués aux employés, afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière d'évaluation des risques et de contrôle. Le conseil doit s'assurer que les programmes comportent aussi des cibles et des indicateurs afin de mesurer la performance de l'entreprise.

L'identification des risques

Les quatre référentiels estiment que le processus d'identification des risques est continu et répétitif. Le COSO et le COCO insistent sur le fait que les risques, aussi bien internes qu'externes à l'organisation, doivent être identifiés. Si pour le COSO, cette identification doit porter sur l'ensemble des risques, le COCO précise que dans la mesure où il est rarement avantageux du

point de vue des coûts de relever l'ensemble des risques, leur identification doit être suffisamment globale.

Le COCO estime que les notions de risques et d'opportunités sont étroitement liées.

Pour le COSO, une distinction doit être faite entre les procédures d'identification des risques et d'analyse de risques, pour limiter les risques importants.

Le COCO et le Turnbull précisent que les risques jugés acceptables par le Conseil et le management doivent être communiqués à l'ensemble des membres de l'organisation.

Mais, alors que le COSO parle de l'évaluation du risque – de tous les risques –, le CDR AMF, lui, évoque un système qui vise à recenser et à analyser les principaux risques. Encore faut-il qu'ils soient identifiables… Il s'agit ici plus que d'une simple nuance.

Le COSO

Ce processus d'identification et d'analyse du risque est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Les performances d'une entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. Ceux-ci peuvent, à leur tour, avoir un impact à la fois sur les objectifs formulés et sur les objectifs implicites. Il est essentiel que tous les risques soient identifiés. Une technique consiste à identifier les activités comportant le plus de risques et à classer ces derniers par ordre de priorité.

L'essentiel est que les dirigeants tiennent compte attentivement des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment :

- la non-réalisation des objectifs par le passé ;
- la compétence du personnel ;
- les changements au niveau de la concurrence, de la réglementation, du personnel ou autres, ayant un impact sur l'entreprise ;
- la dispersion géographique des activités, internationale principalement ;
- l'importance que revêt une activité pour l'entreprise ;
- la complexité d'une activité.

Les risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise, mais également de chaque activité. Parvenir à évaluer les risques par activité contribue également au maintien d'un niveau acceptable de risques.

Pour limiter les risques, il vaut mieux que cette procédure d'identification soit distincte de celle consistant à évaluer leur probabilité de survenance.

Le COCO

Le contrôle est efficace lorsque les risques résiduels (non contrôlés) de non-réalisation des objectifs de l'organisation sont jugés acceptables. Le contrôle comprend donc l'identification et la réduction des risques. Ceux-ci ne se limitent pas aux risques connus liés à la réalisation d'un objectif précis ; ils comprennent également deux risques plus fondamentaux qui menacent la viabilité et le succès de l'organisation :

- celui que l'organisation ne conserve pas sa capacité d'identifier et de mettre à profit les opportunités ;
- celui que l'organisation ne conserve pas sa souplesse, i.e. la capacité de l'organisation à réagir et à s'adapter lorsque des risques et des opportunités imprévus se manifestent.

Les risques internes et externes importants auxquels l'organisation fait face dans la poursuite de ses objectifs devraient être identifiés et évalués. Toute action ou toute inaction comporte un risque de non-réalisation des objectifs. Les risques et les opportunités sont étroitement liés. Il est important que l'organisation identifie de façon continue les risques internes et externes importants afin qu'elle puisse réagir aux changements (ou les susciter) de façon appropriée et sans délai.

Bien qu'il soit rarement avantageux du point de vue des coûts de tenter de relever tous les risques, leur identification doit être suffisamment globale pour fournir l'assurance raisonnable que les risques pouvant avoir une incidence importante sur les objectifs sont identifiés. Les gens ont besoin de savoir quels risques sont acceptables pour la direction générale et le conseil d'administration. L'identification explicite des risques résiduels acceptés et la communication de cet élément dans l'ensemble de l'organisation sont essentielles à l'efficacité du contrôle. L'identification et l'évaluation des risques doivent être menées pour chaque objectif important de l'organisation.

Le risque provient des environnements dans lesquels l'organisation œuvre, mais aussi des choix faits en matière de fonctionnement.

Le Turnbull

Les risques significatifs doivent être identifiés et évalués régulièrement. Le management et les autres membres du personnel doivent connaître les risques jugés acceptables par le conseil.

Le CDR AMF

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques pouvant avoir une incidence importante sur sa situation.

L'analyse des risques

Les quatre référentiels stipulent que les risques identifiés doivent être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact.

Le COSO

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés, à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Le processus – plus ou moins formel – se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

L'évaluation des risques reste difficile : on peut les décrire au mieux comme étant « forts », « moyens » ou « faibles ».

Le COCO

Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance des conséquences de ce dernier afin que les politiques et les processus de contrôle appropriés puissent être mis au point.

Le Turnbull

Pour déterminer des politiques de contrôle interne, le conseil doit prendre en considération :

- la nature et l'étendue des risques auxquels l'organisation est confrontée ;
- l'étendue et les catégories de risques que l'organisation peut supporter ;
- la probabilité de survenance des risques, la capacité de l'organisation à réduire l'impact des risques qui se matérialisent ;
- le rapport coûts/bénéfices des contrôles développés pour gérer ces risques.

Le CDR AMF

Pour analyser les risques, il convient de tenir compte de leur possibilité d'occurrence et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes.

Les procédures de gestion des risques

Les quatre référentiels soulignent qu'une fois identifiés et analysés, les risques doivent être gérés.

Pour le COSO et le Turnbull, le rapport coûts/bénéfices des procédures qui doivent être développées pour gérer ces risques doit être étudié.

Si pour le Turnbull, les politiques de gestion des risques sont décidées par le conseil, pour le COSO et le CDR AMF, ces procédures sont déterminées par le management, ce dernier évoquant toutefois l'éventuelle intervention d'une direction des risques.

Le COSO

Une fois l'importance et la probabilité de survenance du risque évaluées, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire.

Notons qu'il existe une différence de nature entre l'évaluation des risques, qui fait partie intégrante du contrôle interne, et les plans, programmes et mesures en découlant, jugés nécessaires par le management dans le cadre de la gestion des risques. Prendre des mesures constitue un maillon essentiel dans un processus de gestion d'ensemble, mais pas un élément du système de contrôle interne. Parallèlement aux mesures prises pour gérer le risque, des procédures permettent aux dirigeants d'en suivre la mise en œuvre et l'efficacité. Avant d'instaurer des procédures supplémentaires, le management doit déterminer si celles déjà existantes sont adéquates au regard des risques identifiés.

Le COCO

Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler.

Le Turnbull

Le conseil doit s'assurer que le système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques. Pour cela, il doit établir des procédures qui doivent être mises en œuvre par le management.

Le CDR AMF

Les différents éléments d'analyse de risques ne sont pas figés, mais au contraire pris en compte dans un processus de gestion des risques. La direction générale ou le directoire, avec l'appui d'une direction des risques – si elle existe – devraient définir des procédures de gestion des risques.

La gestion du changement

Les quatre référentiels indiquent que l'organisation doit être attentive aux changements dans son environnement interne et externe et prendre les mesures qui s'imposent. Pour le COSO, le COCO et le Turnbull, une procédure spécifique doit être mise en place à cet effet.

Le COSO

Les changements intervenus dans l'économie, le secteur d'activité, le contexte réglementaire et les activités de l'entreprise font qu'un système de contrôle interne qui s'avère efficace dans tel contexte ne le sera pas nécessairement dans tel autre. Une procédure visant à identifier les changements dans l'environnement et à prendre les mesures qui s'imposent constitue le fondement de l'évaluation des risques. Il est essentiel que chaque entreprise dispose d'une procédure, formelle ou non, permettant d'identifier les événements pouvant avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Le COCO

Les changements relatifs à tout aspect de l'organisation ont des conséquences sur les contrôles. Une surveillance continue des environnements externe et interne permet à l'organisation de déceler les changements rapides et d'y réagir sans délai. L'information obtenue au moyen de la surveillance des environnements peut indiquer qu'il est nécessaire de réévaluer les objectifs et

d'autres aspects d'une organisation. Il peut s'avérer nécessaire d'adapter les objectifs en fonction de l'évolution des opportunités.

Le Turnbull

Les objectifs d'une entité, son organisation interne ainsi que son environnement, sont en évolution permanente et par conséquent les risques changent continuellement. Un solide système de contrôle interne nécessite une évaluation régulière de la nature et de l'étendue des risques auxquels l'organisation fait face. Le système de contrôle interne doit être capable de répondre rapidement aux changements de risques.

Le CDR AMF

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques.

Les activités de contrôle

Selon le COSO, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management.

Les quatre référentiels conviennent que les activités de contrôle sont des normes ou procédures prises pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation et doivent être coordonnées.

Si le Turnbull met l'accent sur le besoin permanent d'adapter ces activités de contrôle, le COCO, quant à lui, indique que le rapport coûts/bénéfices doit être considéré avant de développer de nouvelles activités de contrôle.

Le COSO, le COCO ainsi que le CDR AMF indiquent qu'une attention particulière doit être portée aux activités de contrôle dédiées aux systèmes d'information.

Typologie des activités de contrôle

Le COSO

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. Trois catégories d'opérations de contrôle se rattachant aux objectifs généraux de

l'entreprise peuvent être distinguées : le domaine opérationnel, l'information financière et le respect des contraintes légales et réglementaires.

Les contrôles peuvent s'appliquer spécifiquement à un domaine, ou en recouper plusieurs. Il existe de nombreux types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection, de contrôles manuels ou informatiques, ou encore de contrôles hiérarchiques : analyses effectuées par le management, gestion des activités ou des fonctions, traitement des données, contrôles physiques, indicateurs de performance, séparation des tâches.

Le COCO

Les activités de contrôle devraient être conçues de façon à faire partie intégrante de l'organisation, compte tenu des objectifs de celle-ci, des risques susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs et de l'interrelation entre les éléments de contrôle.

Les activités de contrôle constituent des procédures standard établies pour fournir l'assurance que les processus fonctionnent comme prévu et qu'ils répondent aux exigences des politiques de l'organisation. Chaque membre de l'organisation est susceptible d'avoir une responsabilité à l'égard des activités de contrôle. La décision d'en ajouter devrait tenir compte des coûts, des avantages et des risques résiduels acceptables.

En pratique

Voici quelques exemples d'activités de contrôle : l'observation, la comparaison, l'approbation, la communication des rapports, la coordination, l'examen, la vérification, la séparation des fonctions, le suivi, etc.

Le CDR AMF

Les activités de contrôle doivent être proportionnelles aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore hiérarchiques.

Intégration des activités de contrôle à l'évaluation des risques

Le COSO

Parallèlement à l'évaluation des risques, le management doit déterminer et mettre en œuvre le plan d'action destiné à les maîtriser. Une fois déterminées, ces actions devront également servir à définir les opérations de contrôle appliquées pour garantir leur exécution correcte et en temps voulu.

Le COCO

Les activités de contrôle devraient être conçues de façon à faire partie intégrante de l'organisation, compte tenu des objectifs de celle-ci, des risques susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs et de l'interrelation entre les éléments de contrôle.

Le Turnbull

Les procédures et contrôles doivent être régulièrement adaptés et prendre en compte les risques émergents ou changeants ou les défaillances opérationnelles.

Contrôle des systèmes d'information

Le COSO

Les systèmes d'information, qui jouent un rôle croissant dans la gestion des entreprises, doivent impérativement être contrôlés. Ces opérations peuvent être réparties en deux groupes : les contrôles globaux et les contrôles applicatifs. Les premiers portent habituellement sur les opérations du centre de traitement, l'acquisition et la maintenance des logiciels d'exploitation, les contrôles d'accès, le développement et la maintenance des applications. Les contrôles applicatifs, eux, comprennent des procédures programmées à l'intérieur même des logiciels d'application ainsi que des procédures manuelles associées, assurant le contrôle du traitement des différentes transactions. Ces contrôles s'appliquent à l'ensemble des systèmes, qu'il s'agisse des ordinateurs centraux, des mini-ordinateurs ou de l'environnement utilisateur.

Le COCO

Certaines activités de contrôle sont propres au système d'information, par exemple le contrôle de l'accès aux logiciels et au matériel, la sauvegarde et la reprise, le contrôle de la programmation, etc.

Le CDR AMF

Une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient les systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de recours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements, doivent faire l'objet d'une documentation.

Information et communication

Les quatre référentiels affirment que l'information doit être pertinente, fiable et diffusée au moment opportun aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assurer leurs responsabilités, et que les besoins en information ainsi que les systèmes d'information doivent évoluer en fonction des changements de l'environnement.

Le COSO et le Turnbull précisent qu'il est nécessaire de prévoir des systèmes de communication permettant aux individus de faire remonter des problèmes ou des questions délicates.

Information

Le COSO

La gestion de l'entreprise et la progression vers les objectifs qu'elle s'est fixés impliquent que l'information irrigue tous les niveaux de la société. Il devient particulièrement important de s'assurer que les informations collectées continuent de correspondre aux besoins de l'organisation. Lorsque cette dernière opère dans un environnement en profonde mutation, les systèmes d'information doivent évoluer pour répondre aux nouveaux objectifs de la firme.

Pour être efficaces toutefois, les systèmes d'information doivent non seulement identifier et recueillir les données requises, financières ou non, mais également les traiter et les diffuser dans des délais et sous une forme facilitant les activités de contrôle.

Les systèmes d'information sont souvent directement liés à l'exploitation. Ils permettent de recueillir les données nécessaires à la prise de décisions orientées non seulement vers des objectifs de contrôle, mais également de plus en plus vers la prise d'initiatives stratégiques.

L'acquisition d'une nouvelle technologie est un aspect essentiel de la stratégie d'une société et les choix effectués en la matière peuvent être des facteurs clés, conditionnant la réalisation des objectifs de croissance.

La qualité des informations se mesure par les réponses aux questions suivantes.

Les bonnes questions

- Contenu : toutes les informations nécessaires y sont-elles ?
- Délai : l'information peut-elle être obtenue en temps voulu ?
- Mise à jour : est-ce la dernière information en date disponible ?
- Exactitude : l'information est-elle correcte ?
- Accessibilité : les parties intéressées peuvent-elles obtenir cette information aisément ?

Le COCO

Des plans pour guider les efforts de réalisation des objectifs de l'organisation devraient être établis et communiqués. La planification traduit les objectifs et l'évaluation des risques en stratégies, en plans d'action et en cibles opérationnelles et financières en fonction desquels on peut mesurer les progrès et en faire le suivi. Une information pertinente suffisante devrait être établie et communiquée dans des délais acceptables pour permettre aux personnes de s'acquitter des responsabilités qui leur sont confiées. Pour que le suivi soit efficace, il faut que les informations recueillies soient pertinentes et fiables, qu'elles soient communiquées à ceux dotés du pouvoir d'agir ou mises à leur disposition. Enfin, elles doivent être recueillies suffisamment vite pour permettre une prise de position efficace. Les besoins d'information et les systèmes connexes devraient être réévalués lorsque les objectifs changent ou que des déficiences sont relevées dans la communication de l'information.

Le Turnbull

Des informations pertinentes, fiables et transmises au moment opportun doivent être communiquées au management et au conseil pour leur permettre de prendre toutes les décisions qui s'imposent. Les besoins en information ainsi que les systèmes d'information doivent être réévalués dès lors que les objectifs, les risques évoluent ou que des défaillances sont identifiées.

Le CDR AMF

Il insiste sur la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.

Communication

Le COCO

Les processus de communication devraient soutenir les valeurs de l'organisation et la réalisation de ses objectifs. Pour que le contrôle soit efficace, l'organisation doit disposer de processus de communication permettant la communication bidirectionnelle et ouverte d'informations pertinentes et fiables en temps voulu. Les processus peuvent être structurés ou informels. Ils servent à diffuser un large éventail d'informations, notamment sur les valeurs éthiques, les politiques, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations d'en rendre compte, les objectifs de l'organisation et les plans pour les atteindre.

Des processus respectant l'anonymat devraient exister pour la communication de problèmes ou de questions délicates.

Le COSO

Tous les membres du personnel, et notamment ceux ayant d'importantes responsabilités opérationnelles ou financières, doivent recevoir de la direction un message exposant avec force l'importance du contrôle interne. La clarté du message revêt une grande importance, ainsi que l'efficacité avec laquelle ce dernier est transmis.

Chaque acteur particulier impliqué dans le contrôle interne doit avoir conscience des différents aspects du système, de la façon dont ceux-ci s'imbriquent, ainsi que de son rôle et de ses responsabilités propres dans cet ensemble.

Au sein de l'entité, chacun doit savoir en quoi ses activités sont liées à celles des autres. Il est essentiel de posséder cette connaissance pour détecter une

anomalie, en déterminer les causes, ou prendre des mesures correctives. La direction doit tenir le conseil d'administration régulièrement informé des performances, des développements, des risques, des grands projets et, plus généralement, de tout événement significatif.

Le Turnbull

Des moyens de communication permettant aux individus de faire remonter toute suspicion d'infraction aux lois et aux règlements ainsi que tous les actes qu'ils estiment illicites ou contraires à l'éthique ou au code de conduite de l'organisation doivent être mis en place.

Le CDR AMF

La société devrait disposer de processus assurant la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

Le pilotage

Les quatre référentiels conviennent de la nécessité de mettre en œuvre un processus de pilotage du contrôle interne et de réaliser des évaluations ponctuelles de son efficacité, notamment par le biais d'auto-évaluations ou encore de revues réalisées par l'audit interne.

Mis à part des différences de vocabulaire (le COSO parle de pilotage et d'évaluation, le CDR AMF de surveillance), peu de différences existent entre les deux approches. Elles mettent en avant la nécessité de contrôler le dispositif du contrôle interne pour s'assurer de son bon fonctionnement, ces contrôles se faisant de façon permanente et périodique. Le COSO souligne que les contrôles périodiques peuvent se faire par auto-évaluation ou grâce aux travaux d'auditeurs internes. Le CDR AMF, lui, ne mentionne que les travaux effectués par l'audit interne.

Si le COSO note que le management peut utiliser les travaux effectués par les auditeurs externes, le CDR AMF y ajoute ceux réalisés par les éventuelles instances réglementaires de supervision (commission bancaire par exemple), lorsque cela est prévu par les textes.

Processus d'évaluation

Le COSO

L'évaluation d'un système de contrôle interne constitue un processus en soi. Ceci implique de comprendre chaque activité de l'organisation et chaque élément de contrôle interne évalués. Ce processus suppose l'analyse de la structure du système de contrôle interne et des résultats des tests effectués, menée dans le cadre de critères définis, afin de pouvoir déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de réalisation des objectifs fixés.

Le CDR AMF

Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement doivent être mis en œuvre. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Opérations courantes de pilotage

Le COSO

Ces opérations comprennent les activités courantes de gestion et de supervision, les analyses comparatives, les rapprochements d'informations et d'autres tâches courantes.

Le CDR AMF

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la direction générale ou du directoire, la surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Évaluations ponctuelles

Le COSO

Si les opérations courantes de pilotage fournissent habituellement d'intéressantes informations sur l'efficacité des autres éléments du contrôle interne, il peut être utile de porter de temps en temps un regard neuf sur l'efficacité du système, cela peut également être l'occasion de déterminer si les opérations courantes de surveillance continuent d'être efficaces.

Les évaluations du contrôle interne varient en étendue et en fréquence, en fonction de l'importance relative des risques couverts par les contrôles, d'une part, et des contrôles visant à les réduire, d'autre part.

Ce processus prend souvent la forme d'une auto-évaluation : les personnes responsables d'une unité ou d'une fonction particulière déterminent elles-mêmes l'efficacité des contrôles s'y appliquant.

Les auditeurs internes évaluent régulièrement le contrôle interne. De même, le management peut se servir des travaux effectués par les auditeurs externes dans le cadre de leur propre évaluation de l'efficacité du contrôle interne.

Les éléments et les critères s'appliquent au système de contrôle interne dans son ensemble. Pour une catégorie donnée, les cinq critères doivent être remplis afin de conclure à l'efficacité du contrôle interne.

Le COCO

La direction devrait évaluer périodiquement l'efficacité du contrôle dans l'organisation et communiquer les résultats de son évaluation aux personnes obligatoirement concernées. La fréquence et le détail de l'examen varient selon la nature et l'importance de l'objectif et des risques connexes. L'évaluation du contrôle dans une organisation peut être faite de façon informelle (contacts directs), en ayant recours à des vérificateurs, et au moyen d'auto-évaluation. Les résultats de ces évaluations doivent être communiqués. Les personnes responsables, individuellement ou en équipe, de la réalisation d'objectifs, doivent également l'être de l'efficacité du contrôle qui contribue à la réalisation de ces objectifs et communiquer les résultats de ces évaluations aux personnes auxquelles elles doivent rendre des comptes. Quelle que soit la façon de mener l'évaluation, il faut en dévoiler les conclusions pour boucler la boucle de l'obligation de rendre compte envers les personnes responsables de l'ensemble de l'organisation (par exemple, le conseil d'administration).

Le Turnbull

Le management est responsable de la mise en œuvre d'un processus continu de pilotage afin de s'assurer de l'application des politiques, des procédures et des activités relatives au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce processus inclut des auto-évaluations, la confirmation par les membres de l'organisation du respect des politiques et du code de conduite, des audits internes ou d'autres revues effectuées par le management. Un tel processus doit permettre de s'assurer que l'organisation est à même de réévaluer ses risques et d'adapter les contrôles en fonction des modifications de ses objectifs, de son activité ou de l'environnement externe.

Des communications, relatives à l'efficacité du processus de pilotage, doivent être réalisées, au moment opportun, auprès du Conseil et doivent inclure :

- l'évaluation de tous les risques significatifs ;
- l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne au regard de ces risques ;
- l'identification de toutes les faiblesses ou les défaillances de contrôles, en précisant l'impact qu'ils ont, auraient, ou peuvent avoir sur la société ;
- les actions prises pour pallier et rectifier ces dysfonctionnements.

Évaluation annuelle

Selon le Turnbull, le conseil doit définir le processus relatif à la revue d'efficacité du contrôle interne, tous les contrôles internes y étant soumis (opérationnels, de conformité, financiers). Durant l'année, il doit revoir les rapports du management relatifs au contrôle interne et doit :

- identifier les risques significatifs et évaluer comment ils ont été identifiés, mesurés et gérés ;
- évaluer l'efficacité du système de contrôle interne permettant de gérer les risques significatifs, en particulier au regard des défaillances ou des faiblesses de contrôle interne qui lui auraient été rapportées ;
- considérer si les actions nécessaires sont prises à temps pour remédier aux faiblesses et aux défaillances identifiées ;
- considérer si les points faibles identifiés indiquent la nécessité d'un suivi renforcé du système de contrôle interne.

L'évaluation annuelle du conseil doit prendre en compte plusieurs paramètres. Il s'agit tout d'abord des changements intervenus durant l'année et de la capacité de l'entreprise à répondre à ces changements.

Il doit également examiner le périmètre et la qualité du suivi relatif aux risques et au système de contrôle interne réalisé par le management et, le cas échéant, le travail réalisé par l'audit interne et les autres fonctions d'assurance.

Le conseil prend aussi en compte l'étendue et la fréquence des communications de ses différents comités, permettant de construire une évaluation annuelle, ainsi que l'impact des défaillances et des faiblesses significatives de contrôle interne qui ont, auraient ou pourraient avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Enfin, il doit considérer l'efficacité du processus de reporting de l'entreprise.

Faiblesse de contrôle interne et remontée de l'information

Selon le COSO, les faiblesses du système de contrôle interne d'une organisation peuvent être identifiées lors des opérations courantes de pilotage, des évaluations séparées du système de contrôle interne, ainsi que par des tiers. Une faiblesse peut correspondre à une carence observée, potentielle ou réelle, ou être une opportunité de renforcer le système de contrôle interne, afin d'accroître la probabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Remontée des informations

Le COSO précise que toutes les faiblesses de contrôle interne susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise doivent être signalées aux responsables habilités à prendre des mesures appropriées. Il est nécessaire de tenir compte de l'impact de la faiblesse détectée pour déterminer si elle doit être signalée.

Il est essentiel non seulement de signaler la transaction ou l'événement, mais également de procéder à une nouvelle évaluation des contrôles potentiellement défectueux. On peut avancer l'idée que tout problème est suffisamment significatif pour justifier la recherche des conséquences sur le contrôle.

Personnes à informer

Le COSO

Les faiblesses du contrôle interne doivent non seulement être signalées à la personne responsable de la fonction ou de l'activité concernée, celle-ci pouvant prendre toute mesure corrective, mais également à son supérieur hiérarchique, direct ou non, dans la structure.

Le CDR AMF

La direction générale ou le directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le conseil des principaux résultats des surveillances et des examens ainsi exercés.

Les acteurs du contrôle interne et leur responsabilité

Le COSO, le COCO et le CDR AMF considèrent que le contrôle interne est l'affaire de tous les collaborateurs de la société. Toutefois, trois acteurs sont cités communément par les quatre référentiels étudiés : le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel.

Ces quatre référentiels font également référence de manière implicite (COCO) ou explicite (COSO, Turnbull, CDR AMF) à la fonction d'audit interne. Pour le COSO et le CDR AMF, la responsabilité de l'audit interne réside dans l'évaluation du système de contrôle interne et de son efficacité. Les deux référentiels reconnaissent le rôle éminent de l'audit interne en matière de contrôle, tout en affirmant qu'il n'a pas de responsabilité dans sa mise en place.

Le COSO, lui, consacre des parties clairement identifiées à trois autres acteurs et à leur responsabilité en matière de contrôle interne à savoir le comité d'audit, les cadres financiers, et les tiers.

En matière de responsabilité du système de contrôle interne, les référentiels divergent. Bien qu'ils reconnaissent tous au conseil d'administration un rôle important en matière de contrôle interne, le Turnbull est le seul référentiel qui lui attribue la responsabilité principale. Pour le COSO, cette responsabilité revient au management et en particulier au P-DG, premier responsable du système de contrôle interne. Le COCO, quant à lui, n'attribue pas de responsabilité ultime : partout dans l'organisation, les personnes participent au contrôle et en ont la responsabilité. Le rôle du conseil pour le CDR AMF apparaît plus limité que dans le référentiel COSO. Alors que selon ce dernier, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par trois acteurs (le conseil, les dirigeants et le personnel), le CDR AMF distingue clairement la direction générale et le directoire, qui conçoivent le dispositif de contrôle interne, et le personnel, qui est chargé de sa mise en œuvre. Étant donné qu'en France les lois, les réglementations et les codes sont peu prolixes pour préciser le rôle du conseil d'administration dans le domaine du contrôle interne, il en résulte, de la part du CDR AMF, une position pragmatique. Selon celle-ci, le niveau d'impli-

cation du conseil varie d'une société à l'autre. Mais ce dernier a la possibilité de prendre toutes les initiatives nécessaires pour jouer un rôle approprié dans la surveillance du dispositif de contrôle interne.

Le COSO et le CDR AMF reconnaissent le rôle de surveillance du comité d'audit sur le dispositif de contrôle interne et l'apport positif de l'audit interne pour l'aider à exercer cette responsabilité.

Mais le référentiel COSO va plus loin que le CDR AMF : il met en avant le devoir d'alerte éthique de tous les employés et note l'influence que peuvent avoir certains tiers à la société pour le maintien du contrôle interne. Notons toutefois que selon le CDR AMF, la surveillance du dispositif de contrôle interne peut s'appuyer sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et les éventuelles instances réglementaires de supervision.

Le conseil d'administration

Le COSO

Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système de contrôle interne. En fait, tous les comités du conseil d'administration, de par leur rôle de supervision, constituent des éléments importants du système de contrôle interne.

Le COCO

Le conseil d'administration est responsable de la gérance de l'organisation, y compris des fonctions de contrôle dans les domaines suivants :

- approbation et surveillance du respect de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation ;
- approbation et surveillance des valeurs éthiques de l'organisation ;
- surveillance du contrôle de gestion ;
- évaluation de la direction générale ;
- supervision des communications externes ;
- appréciation de l'efficacité du conseil.

Le Turnbull

Le conseil est responsable du système de contrôle interne de l'organisation. Il doit mettre en place les politiques de contrôle interne et rechercher réguliè-

rement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

Le CDR AMF

Le niveau d'implication des conseils en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre. Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. Si nécessaire, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et aux vérifications jugés opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée.

Le comité d'audit

Le COSO

Le comité d'audit (ou le conseil d'administration en l'absence d'un tel comité) occupe une position privilégiée : il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Le comité d'audit, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier les tentatives de la direction d'« outrepasser » le système de contrôle interne d'une part, et d'autre part, pour agir en conséquence. Il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence.

Le CDR AMF

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, il peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le management

Le COSO

Le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Le P-DG assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système de contrôle interne. Pour cela, il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle.

Les directeurs des différentes entités sont responsables du contrôle interne lié aux objectifs de celles-ci. Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de l'unité, et s'assurent qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société.

Le P-DG ayant l'ultime responsabilité du système de contrôle interne doit rendre compte au conseil d'administration de tout ce qui s'y rapporte.

Le COCO

Les membres de la direction participent au contrôle et ont la responsabilité d'en rendre compte.

Le Turnbull

Le rôle du management est d'appliquer les politiques de contrôle et de risques définies par le conseil. Pour cela, le management doit évaluer les risques encourus par l'organisation, définir, mettre en œuvre et piloter un système de contrôle interne fiable.

Le CDR AMF

Le directeur général ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Les cadres financiers

Pour le COSO, les cadres financiers et leurs équipes jouent un rôle de pilotage particulièrement important, puisque leurs activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise, non seulement de haut en bas, mais également de façon transversale à travers les autres unités opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le directeur financier, le directeur des services comptables, le contrôleur de gestion et les autres acteurs de la direction financière, jouent un rôle déterminant dans la façon dont le contrôle est exercé par le management. Le directeur financier (ou le directeur des services comptables), doit tenir une place cruciale dans la détermination des objectifs et l'établissement de la stratégie de l'organisation, dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la façon de gérer les changements ayant un impact sur l'organisation.

Quant au CDR AMF, il souligne que les cadres financiers doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Les autres membres du personnel

Le COSO

Il précise que dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel et doit donc être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous et les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres du personnel doivent être clairement définis et efficacement communiqués.

Le COCO

La responsabilité du contrôle existe partout dans l'organisation en relation avec l'obligation de rendre compte de l'atteinte des objectifs. Les responsables, individuellement ou en équipe, de la réalisation d'objectifs doivent également être chargés de l'efficacité du contrôle qui contribue à la réalisation de ces objectifs et communiquer les résultats de ces évaluations aux personnes auxquelles elles doivent rendre des comptes.

Le Turnbull

Il précise que les employés doivent avoir les compétences, la connaissance, l'information et l'autorité nécessaires pour établir et suivre le système de

contrôle interne. Pour cela, ils doivent connaître et comprendre les objectifs de la société, le marché sur lequel celle-ci évolue et les risques auxquels elle doit faire face.

Le CDR AMF

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi des contrôleurs internes, qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Les auditeurs internes

Le COSO

Les auditeurs internes procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation qualitative des performances réalisées par les individus lors de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne. Ceci relève de la responsabilité du P-DG et de l'encadrement supérieur (y compris, éventuellement, le responsable du département d'audit interne). C'est dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne que les auditeurs internes jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité de ces systèmes.

Le Turnbull

Les sociétés ne disposant pas d'une fonction d'audit interne doivent revoir régulièrement leur besoin en la matière. Le conseil doit s'assurer de façon annuelle du besoin de cette fonction. Ce besoin varie en fonction de divers critères (taille, diversité, complexité des entreprises, nombre d'employés...). Il est indiqué qu'en l'absence de fonction d'audit interne, le management doit appliquer d'autres processus de suivi de manière à lui fournir, ainsi qu'au conseil, l'assurance que le système de contrôle interne fonctionne comme prévu. Dans ce cas, le conseil doit s'assurer qu'un tel processus fournit une assurance suffisante et objective.

Le CDR AMF

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne, mais n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte des principaux résultats de la surveillance exercée à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux.

Les tiers

Selon le COSO, plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, parfois grâce à des actions menées parallèlement à celles de la société. Dans d'autres cas, les tiers peuvent fournir des informations utiles à l'entité dans ses activités de contrôle interne. Parmi ces tiers, le COSO cite les auditeurs externes, les législateurs et les autorités de tutelle, les tiers ayant une interaction avec l'entité, les analystes financiers, la presse...

POUR CONCLURE...

Voici les dix points clés des quatre principaux référentiels de contrôle interne :

1. Le contrôle interne se définit comme un ensemble de moyens aidant une organisation à réaliser ses objectifs que l'on peut classer en trois catégories :

– efficacité et efficience des opérations ;

– fiabilité de l'information interne et externe ;

– conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

2. Le champ du contrôle interne comporte toutes les activités de gestion, à l'exception, selon les référentiels, de l'établissement des objectifs, de la planification stratégique, de la gestion des risques et des mesures correctives, des prises de décision.

3. Tout système de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que l'organisation pourra atteindre ses objectifs. Il existe en effet des limites inhérentes au contrôle interne :

– erreurs de jugement dans la prise de décision ;

– défaillances dues à des erreurs humaines ;

– contrôles outrepassés par la direction.

Par ailleurs, il faut tenir compte de l'équilibre coûts/avantages dans l'établissement d'un système de contrôle interne.

4. Le système de contrôle interne doit reposer sur des valeurs éthiques traduites dans un code de conduite ; les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines doivent être déterminées en fonction de ces valeurs éthiques ; les pouvoirs et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis ; les membres de l'organisation doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

5. L'évaluation des risques, donnée fondamentale de tout système de contrôle interne, exige que les objectifs soient fixés au préalable. Ceux-ci, généraux au niveau de l'organisation et spécifiques au niveau des différentes unités, doivent être clairs, compréhensifs par tous et mesurables.

6. Les risques doivent être identifiés selon un processus continu et répétitif. Il est nécessaire notamment d'identifier ceux pouvant avoir une incidence importante sur la réalisation de chaque objectif important de l'organisation. Deux risques méritent une attention particulière :

– que l'organisation ne conserve pas sa capacité à identifier et à mettre à profit les opportunités ;

– que l'organisation ne conserve pas sa capacité à réagir et à s'adapter lorsque des risques nouveaux apparaissent.

Les risques doivent être analysés et évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact.

7. Un système de normes et de procédures permettant de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation doit être mis en place. Parmi les activités de contrôle courantes, on trouve l'observation, la comparaison, l'approbation, la coordination, la vérification, l'autorisation, le rapprochement, la supervision, la séparation des fonctions…

8. Il est nécessaire de disposer d'une information pertinente, fiable et diffusée au moment opportun aux personnes qui en ont besoin pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités, sachant que les besoins en information ainsi que les systèmes d'information doivent évoluer en fonction des changements de l'environnement.

9. Il convient de mettre en avant un processus de surveillance permanente du contrôle interne et de réaliser des évaluations ponctuelles de son efficacité.

10. Le contrôle interne est l'affaire de tous : conseil d'administration et ses comités ; direction générale ; l'ensemble des managers ; l'audit interne ; tout le personnel.

Chapitre 3

Audit et contrôle interne bancaire : la gestion de multiples référentiels en contexte international

PAR ÉRIC LAMARQUE,
Professeur à l'Université Montesquieu Bordeaux IV

ET PAR FRANCIS LAMARQUE,
ancien cadre dirigeant de banque,
aujourd'hui consultant [1].

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et les pratiques des entreprises en la matière témoignent d'une grande diversité. Dans son rapport 2004 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, l'AMF notait « qu'à la différence de la gouvernance d'entreprise qui bénéficie désormais de standards de place auxquels les émetteurs peuvent se comparer, l'absence d'un référentiel unanimement admis sur le contrôle interne en rend la description plus difficile et peut constituer un frein si l'on souhaite parvenir à terme à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes ». Dans le secteur bancaire, cette diversité est largement la règle. La France, depuis 1997, applique le règlement du 21 février 1997 (CRBF 97-02) du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF)[2], relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, modifié par l'arrêté du 31 mars 2005. Par ailleurs, les règles applicables aux entreprises cotées fournissent d'autres référentiels. Et, selon le lieu de cotation, ces derniers peuvent être différents. Dès lors se pose le problème

1. Les auteurs remercient les collaborateurs des banques interviewés pour ce travail.
2. Ce comité a pour mission de fixer « dans le cadre des orientations définies par le gouvernement et sous réserve des attributions du Comité de la réglementation comptable, les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement ».

du respect de ces différents référentiels et la recherche de synergies dans la démarche générale de contrôle, l'organisation mise en place et la coordination nécessaire entre les différents services en charge de la mise en œuvre de ces différents référentiels.

À cela s'ajoute la spécificité de l'activité bancaire, dont le contrôle nécessite une orientation particulière tournée vers la gestion des risques. La diversité de ces risques, financiers et opérationnels, complexifie la démarche. Pour illustrer cette situation, nous avons retenu le cas d'une banque européenne opérant en France et cotée également à New York. Ainsi, la filiale française se trouve soumise au CRBF 97-02 français, à la loi Sarbanes-Oxley (SOX), à Bâle 2[1] et au référentiel de son pays d'origine. Il est difficile de décrire ici l'ensemble des interactions et des difficultés liés à cette multiplicité et nous nous focaliserons sur la double contrainte CRBF/SOX.

Après avoir décrit les principales caractéristiques de ces référentiels et l'orientation particulière du dispositif de contrôle dans le contexte bancaire, nous nous efforcerons de dresser un bilan des points de convergence et des difficultés de mise en œuvre de ces dispositifs.

L'affirmation du rôle clé du contrôle interne dans la banque

Lorsqu'on examine à la fois le CRBF 97-02, Bâle 2 ou la loi SOX, le point de convergence principal réside dans l'affirmation nette de la nécessaire existence d'un dispositif de contrôle interne au sein duquel l'audit interne et externe tient une place centrale (tableau n° 1). Cette convergence a conduit les établissements à organiser leur dispositif en différents niveaux et à réfléchir à la gouvernance générale du dispositif.

Les différents niveaux de contrôle

Le contrôle interne (CI) concerne la banque dans toutes ses activités. Il s'applique aux biens, aux individus et aux informations, quelles que soient les circonstances ou l'époque de l'année. Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. L'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : définition des niveaux de contrôle, organisation rigoureuse de la fonction.

1. Le Nouvel Accord de Bâle constitue un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres.

Tableau n° 1 - La prise en compte du contrôle interne selon trois référentiels

CRBF 97-02	Bâle 2	SOX
Entièrement tourné vers le dispositif de contrôle interne, il se veut exhaustif et ne laisser aucun type de risque à l'écart de l'analyse. Il a pour but de contraindre les banques à rationaliser la gestion de leurs risques en formalisant des obligations qualitatives. L'objectif est de s'assurer que les risques de toute nature sont analysés et surveillés et de contribuer à la détection précoce ainsi qu'à la prévention des difficultés. Plusieurs dispositions nouvelles introduites par l'arrêté du 31 mars 2005 touchent à l'organisation du contrôle interne. Venant compléter ou préciser celles déjà prévues dans les textes antérieurs, elles distinguent en particulier deux aspects importants : – contrôle permanent et contrôle périodique ; – rôle et l'organisation du contrôle permanent.	Pilier 2 : l'objectif est de s'assurer que les établissements de crédit appliquent des procédures internes efficaces pour calculer l'adéquation de leurs fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques réellement supportés. Les banques doivent également avoir une stratégie de maintien des fonds propres. Ce dispositif permet aux agences de supervision bancaire de déterminer la validité des procédures et d'obliger les contrôlés à les modifier en cas de doute sur leur pertinence. Les contrôleurs peuvent fixer un niveau de fonds propres supérieurs à 8 % si les risques l'exigent. Le processus de surveillance prudentielle renforcée donne, par conséquent, une plus grande marge de manœuvre aux agences de supervision, en leur permettant de discriminer différents types de banques.	Section 404 : évaluation du contrôle interne. La loi exige que chaque rapport de gestion contienne un rapport sur le contrôle interne, qui doit : – confirmer que la direction est responsable de l'établissement et de la gestion à la fois d'une structure de contrôle adéquate et des procédures internes pour le reporting financier ; – contenir une évaluation de l'efficacité de la structure et des procédures de contrôle interne pour le reporting financier à la date de clôture des comptes. Les auditeurs externes doivent certifier, par le biais d'un rapport, l'évaluation du contrôle interne par la direction de l'entreprise.

Contrôles du premier niveau

Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédures doivent être conçues de façon à constituer un premier degré véritablement efficace. Ces principes s'organisent autour de :

- un recensement exhaustif des fonctions (commerciales, administratives, financières et autres exercées au sein de la banque) ;
- un inventaire des risques liés à chacune de ces fonctions ;
- une stricte séparation des tâches ;
- la formalisation des procédures.

En pratique

Ce contrôle s'intègre dans les processus opérationnels et fonctionnels pour en assurer le déroulement correct. Il vise à s'assurer de l'exactitude et de la conformité des opérations, du déroulement correct des procédures et de leur adéquation à la nature des opérations et des risques qui y sont associés. Ce processus en continu peut permettre de découvrir et de corriger rapidement les situations anormales, comme des dépassements de plafond d'engagement.

Ce contrôle fait ainsi appel à la vigilance de chaque salarié dans le travail qu'il effectue en lui permettant d'éviter le moindre risque d'erreur. Il vise par là même à propager une forte culture de contrôle. Le contrôle de premier niveau pourrait être assimilé ainsi à un contrôle des flux.

Contrôles du deuxième niveau

Les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. On y retrouve tous ceux effectués par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations :

- le service comptable assure régulièrement (mensuellement) la supervision de l'ensemble des comptabilités divisionnaires ;
- les services « crédits » du siège s'assurent du respect des délégations, des normes et des procédures, des limites d'engagement par contrepartie ;
- le contrôle de gestion vise à respecter les budgets des différentes entités.

Chaque responsable de département a pour mission, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser des contrôles réguliers. Ceux-ci doivent être effectués dans chaque département périodiquement et régulièrement (sur une base mensuelle par exemple). Ils doivent être formalisés par écrit pour ne pas laisser la place à la moindre ambiguïté.

À l'issue de la vérification, le contrôle permanent émet un constat qu'il rapporte au responsable du département concerné. Le contrôleur de second

niveau s'appuie sur la technique de l'enquête et, plus précisément, utilise les questionnaires comme un moyen de vérifier les contrôles réalisés par les contrôleurs opérationnels ainsi qu'un moyen de communication avec ces derniers.

En pratique

La fréquence des contrôles dépend de la nature de la transaction à vérifier. Si le contrôleur souhaite par exemple s'assurer de la sécurité du coffre-fort, bien que cette situation présente un risque important pour la banque, ce contrôle ne sera effectué qu'une fois ou, au mieux, deux fois par an. Ainsi, toute opération à caractère stable est faiblement contrôlée. En revanche, une opération jugée volatile fera l'objet de contrôles plus fréquents. Il s'agit notamment du domaine informatique, où les changements de systèmes sont assez fréquents, ou encore de la trésorerie de la banque.

Les contrôles de second niveau répondent au contrôle permanent demandé dans le cadre des derniers règlements du contrôle interne en France.

Contrôles de troisième niveau

Ils sont exercés par le département Audit Interne pour s'assurer de la réalité des contrôles de premier et de deuxième niveaux. Ils sont eux-mêmes complétés par les missions réalisées par l'inspection générale du groupe. Ce département lui est d'ailleurs rattaché. Au-delà de sa mission, il a pour principal objectif de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne dans le cadre notamment de l'application du règlement 97/02.

Son action s'organise sur la base d'un plan d'audit annuel soumis à la direction. Elle porte sur toutes les activités de la banque, sans aucune exclusion. Des interventions non planifiées peuvent être déclenchées en fonction d'événements internes ou externes à sa demande. Les contrôles et/ou missions d'audit font l'objet de notes de synthèse ou de rapports qui lui sont transmis ainsi qu'aux responsables des services audités.

Selon la définition de l'IIA, également utilisée par les groupes bancaires, « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

L'audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, la fonction d'audit interne aide la direction générale et le conseil de surveillance, qui tient lieu de comité d'audit, à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités en matière de dispositif de contrôle.

D'un point de vue global, le champ d'intervention de l'audit interne porte sur l'ensemble des activités de la banque. Les missions programmées par le département audit ont pour vocation de tester que le contrôle effectué par le contrôle permanent est bien assuré.

Un compte-rendu semestriel d'activité et les résultats du contrôle interne sont présentés à l'organe délibérant ainsi qu'un rapport annuel des éléments essentiels et des enseignements principaux des mesures de risques, notamment de répartition des engagements par zone de vulnérabilité.

Ce troisième niveau est complété par les audits externes des commissaires aux comptes qui collaborent notamment avec l'audit interne pour optimiser la couverture des activités à auditer. Ils sont destinataires du rapport de synthèse décrivant les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré sur l'ensemble du groupe et du rapport de synthèse sur la mesure et la surveillance des risques auxquels les établissements de crédits sont exposés.

In fine, un contrôle interne structuré associé à une fonction d'audit interne, et un audit externe indépendant participent à un gouvernement d'entreprise sain. Cette organisation est la clé d'un contrôle interne fiable et efficace face aux nouveaux défis de l'environnement bancaire et financier.

Améliorer la gouvernance du dispositif

À la lecture du CRBF 97-02, il ressort une énumération de grands principes à respecter par les établissements assujettis. L'obligation de se conformer à ce texte de loi ; qui ne suggère aucun principe d'application, pose un problème d'interprétation par le système de contrôle des opérations et des procédures internes. Le nouveau règlement sur le contrôle interne introduit une exigence très forte de formalisme, s'imposant à toutes les directions des établissements de crédit. Dans beaucoup de cas, cette exigence n'est pas facilement réalisable ou culturellement éloignée (par exemple en salle de marché). Outre cette condition générale d'efficacité, deux éléments peuvent favoriser le rendement du dispositif : améliorer la coordination entre les acteurs et compléter le dispositif par le recours au référentiel COSO.

La coordination des acteurs dans le système de contrôle

Le besoin de coordination se situe à plusieurs niveaux selon la taille des organisations et leur degré d'internationalisation. Dans le contexte d'une banque de taille mondiale, la complexité augmente et le besoin de coordination et de pilotage est d'autant plus lourd et coûteux.

Le point décisif réside dans la qualité de la coordination entre les instances de gouvernance. Le schéma ci-après résume ces besoins.

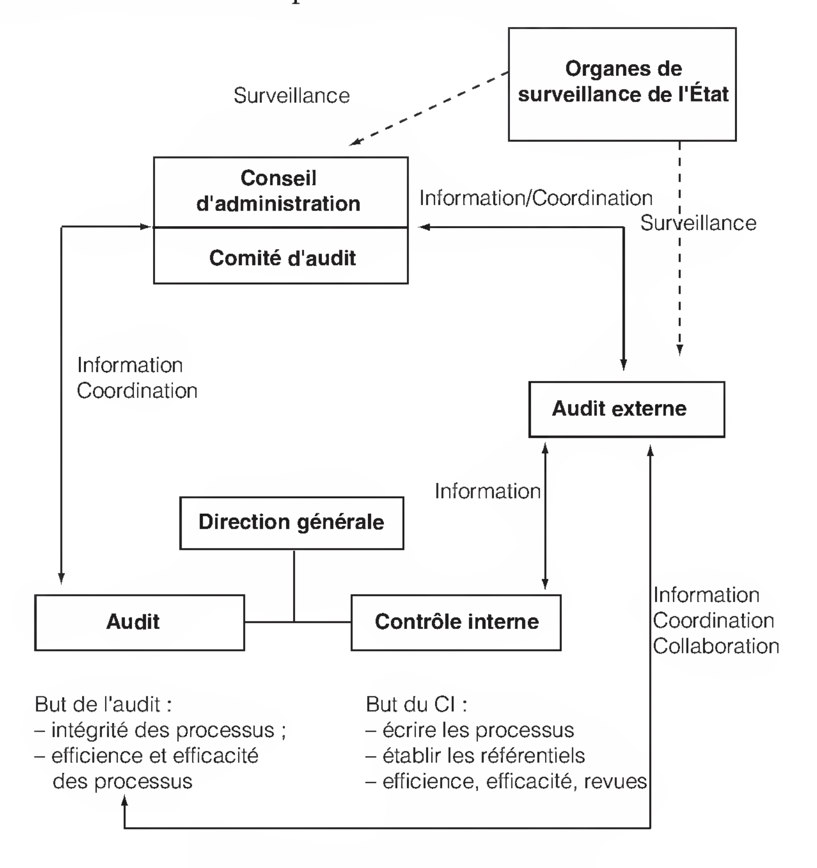


Schéma n° 1 – La coordination des acteurs

De nombreux auditeurs relèvent la complexité du travail dans le contexte bancaire. Dans leur rôle d'organe de révision, ils ne vérifient pas seulement les états financiers. Ils prennent position sur le respect des éléments prudentiels et des conditions d'agrément et à ce titre sont surveillés par les instances étatiques de contrôle. Par ailleurs, ils doivent constater le (non-)respect de la réglementation bancaire, se prononcer sur la situation financière et le rentabilité et notamment présenter des indications quantitatives et qualitatives sur

la situation des risques (adéquation de la politique des risques, gestion et contrôle).

La dimension internationale ajoute un élément de complexité à ce dispositif et aux besoins de coordination afin de créer des synergies dans le contrôle.

En pratique

À titre d'exemple, l'organisation du contrôle interne dans une banque européenne de taille mondiale distingue le contrôle interne relevant du CRBF 97-02 de celui de l'audit relevant de la loi SOX.

Et, bien que n'ayant aucune ligne hiérarchique dans l'organisation SOX, le contrôle permanent de la banque européenne subit pourtant les exigences de cette loi. Ainsi, les contrôleurs permanents sont contraints de rédiger les guides d'audit décrivant les processus « métier » pour le compte de l'audit.

En revanche, la planification des missions Sarbanes-Oxley reste dissociée de celles du contrôle permanent et la collaboration entre ces deux organisations n'est pas établie. En effet, cette planification émane de la direction Monde, alors que les contrôles requis dans le périmètre du CRBF 97-02 sont décidés au niveau français. Cette absence de consultation entre ces deux cellules crée une situation de double contrôle. Une synergie entre l'audit monde et l'audit local est indispensable afin d'éviter les doubles contrôles et de réaliser une réduction des coûts et/ou une optimisation des moyens.

Par ailleurs, il est constaté que les contrôles SOX relevant de la hiérarchie « monde » bénéficient d'une attention particulière avec l'octroi d'une enveloppe budgétaire importante, contrairement aux moyens débloqués pour le contrôle permanent.

Ajoutons à cet exemple que le contrôle permanent, contrairement à la direction Groupe responsable des contrôles SOX, ne s'appuie pas sur une cartographie des risques indispensable pour :

- les identifier et faire en sorte que les différents acteurs aient la même idée des risques *business* ;
- instaurer un langage commun en ce qui concerne ces risques.

Au niveau des relations Monde/France, le groupe audit France est rattaché directement au président du directoire de cette filiale. En fonction des missions effectuées, l'audit France rend compte aux dirigeants (dans le cadre des

missions d'audit classiques) et au comité d'audit de l'entité juridique auditée (pour les missions SOX) ainsi qu'au responsable de la ligne métier auditée. Le groupe audit France rapporte au responsable du groupe audit mondial. Ce rattachement est destiné à assurer l'indépendance de la fonction d'audit

Malgré l'étendue des risques gérés dans le cadre du 97-02, ceux notamment d'erreur humaine ou de fraude, ainsi que les paramètres de marchés, ne peuvent être intégralement maîtrisés.

Le recours au COSO, outil complémentaire en contexte international

Tout modèle de contrôle possède naturellement ses limites. En complément des directives du CRBF 97-02 ou de SOX, le modèle COSO, préconisé mais non exigé par la Securities Exchange Commission, fournit des éléments complémentaires.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la définition du COSO suggère que « le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinés à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des opérations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

L'idée est de fournir une assurance raisonnable sur le fonctionnement de l'établissement et d'impliquer l'ensemble du personnel dans le dispositif. Les travaux du COSO, qui ne sont pas les seuls mais ont le mérite de l'antériorité et bénéficient d'une large approbation, représentent symboliquement le contrôle interne d'une entité par une pyramide composée de cinq éléments. Cette représentation signifie que ces cinq éléments – que nous allons brièvement rappeler[1] – doivent impérativement se retrouver dans toute organisation pour une maîtrise raisonnable des activités à tous les échelons de la hiérarchie.

Environnement de contrôle interne

L'environnement de contrôle constitue un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres

1. Pour une présentation détaillée du COSO, voir dans cet ouvrage la contribution de Louis Vaurs et de Florence Fradin, « Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » (p. 53).

éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment :

- l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ;
- la philosophie et le style de management des dirigeants ;
- la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel ;
- l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à définir les objectifs.

Évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. Ainsi, l'évaluation des risques consiste en l'identification et en l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Cette identification doit déboucher sur une cartographie des risques et une évaluation de la perte potentielle récurrente ou exceptionnelle (risques majeurs) attachée à ces risques.

En outre, il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques doivent être gérés en termes de prévention (réduire la probabilité d'occurrence) ou de réduction si le risque survient néanmoins (protection, assurance et auto-assurance).

Enfin, compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques à ces changements.

Activité de contrôle

Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

Information et communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais permettant à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité.

Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (événements, marche de l'activité, contexte général) et qui sont nécessaires à la prise de décision en matière de conduite des affaires et de reporting externe.

Il existe également un besoin plus large de communication efficace, à la fois ascendante, descendante et horizontale. Le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur toutes les responsabilités en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que les clients, les fournisseurs, les autorités de tutelle ou les actionnaires, est aussi nécessaire.

Pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés afin qu'en soient évaluées, dans le temps, les performances qualitatives.

Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes. Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration.

Le COSO est un cadre efficace qui permet une évaluation de la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise. Un manque de qualité dans l'un de ces processus peut faire diminuer les performances et une irrégularité

au niveau du contrôle peut provoquer des conséquences négatives affectant la fiabilité des rapports financiers.

Une analyse comparative

La mise en œuvre du dispositif de contrôle dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la gestion des risques. La maîtrise des risques constitue l'un des piliers de la compétitivité des établissements d'autant plus que ceux-ci se sont multipliés et ont pris une dimension opérationnelle significative. Cette dimension risque se retrouve largement dans le cadre des missions d'audit externe réalisées. Ensuite, la mise en œuvre simultanée d'une mission SOX et du dispositif CRBF 97-02 fait ressortir des éléments de convergence et de divergence qu'il faut exploiter pour optimiser l'efficacité et les coûts de ces contrôles.

Nature des risques bancaires et spécificité de leur approche

Le titre IV du règlement 97-02 s'attache à imposer des procédures adéquates de mesure des principaux risques auxquels les établissements s'exposent dans le domaine des risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, d'intermédiation, de liquidité, de règlement, opérationnel et de non-conformité.

La vision du risque du CRBF 97-02 et ses prolongements

Une définition de ces différents types de risque est donnée au titre I, article 4. On les regroupe aujourd'hui en deux catégories : risques financiers et opérationnels.

Les risques financiers

Ils sont de cinq types différents.

Pour le risque de crédit, la procédure à mettre en place permet d'analyser la situation de la contrepartie liée et conduit à une classification interne des risques sur la base des dossiers de crédit (article 19). Ces dossiers de crédit regroupent l'ensemble des informations qui vont permettre d'identifier précisément les engagements à l'égard du bénéficiaire, donc de cerner les risques. Les établissements peuvent dans ce cadre développer des outils de notation interne, afin de rendre la sélection des risques plus homogène et de faciliter la prise de décision.

Concernant le risque de marché, il faut une mesure quotidienne et exhaustive des risques résultant des positions du portefeuille de négociation et de l'adéquation des fonds propres. La méthode retenue doit permettre l'agrégation des positions relatives à des produits et à des marchés différents au niveau de l'entreprise ou du groupe.

Pour le risque de taux d'intérêt global, il convient de réaliser le suivi de l'exposition globale de l'entreprise assujettie au risque de taux avec notamment une évaluation régulière des risques en cas de forte variation des paramètres de marché. La mesure de ce risque doit permettre d'appréhender les facteurs de risque de taux d'intérêt global et d'évaluer l'impact de ces différents facteurs sur leurs résultats et leurs fonds propres.

Quant aux risques d'intermédiation, des procédures de suivi permettent d'appréhender les engagements à l'égard des donneurs d'ordres et des contreparties et de recenser par donneur d'ordres les garanties constituées sous forme de dépôts d'espèces ou d'instruments financiers. Le contrôle de ce risque suppose notamment pour chaque donneur d'ordres la prise en compte des opérations déjà réalisées, sa situation financière, enfin le calcul journalier de la valeur de marché de ses positions acheteuse et vendeuse.

Enfin, pour les risques de liquidité et de règlement, des procédures permettent aux établissements assujettis de connaître leur exposition au risque de règlement, à mesure qu'ils concluent de nouvelles opérations.

Les risques opérationnels

Le dispositif vise à maîtriser le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, du personnel et des systèmes internes ou à des événements extérieurs. La notion de risque opérationnel a été élargie après adoption du règlement 2004-02 du CRBF, auparavant limité aux défaillances liées aux systèmes comptable ou d'information. Il comprend désormais celles imputables à des causes internes (procédures, personnel, systèmes) ou à des événements externes (attentats, catastrophes naturelles).

Il en va ainsi du risque de non-conformité, une organisation (prévue par l'article 6 du règlement 97-02) visant à maîtriser le « risque de sanction judiciaire, administrative, ou disciplinaire de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités bancaires ou financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques ».

Quant aux systèmes de surveillance et de maîtrise des divers types de risques financiers (de crédit, de marché de taux d'intérêt global, d'intermédiation, de règlement et de liquidité), ils doivent comporter un dispositif de limites globales (article 33). Il s'agit pour chaque type de risque, de se fixer des limites à ne pas dépasser, et ce en fonction de la nature et du volume des activités de l'établissement. Les entreprises assujetties doivent également réexaminer leur système de mesure des risques et de détermination des limites afin qu'il reste pertinent dans le temps.

Le dispositif de limites globales doit être revu au moins une fois par an par l'organe exécutif ou l'organe délibérant. Les entreprises assujetties ont l'obligation de (article 34) :

- s'assurer en permanence du respect des procédures et des limites fixées ;
- informer les entités ou les personnes désignées à cet effet de l'ampleur des tassements et des actions correctrices proposées ou entreprises.

Des limites opérationnelles peuvent également être fixées au niveau des différentes entités d'organisation interne. Elles doivent être établies en cohérence avec les limites globales.

Après la mise en place d'outils quantitatifs de contrôle des risques, il est devenu indispensable que les établissements relèvent le défi du renforcement de leurs systèmes internes de contrôle. Cette évolution, née avec des risques de marché doit concerner l'ensemble des activités bancaires. Au cours des dix dernières années, la commission bancaire a encouragé les établissements de crédit à renforcer leurs dispositifs de contrôle. Ces recommandations sont au cœur du dispositif réglementaire CRBF 97-02 sur le contrôle interne.

La commission bancaire, dans le cadre des pouvoirs dont elle dispose par la loi bancaire, veillera à ce que les établissements les moins avancés se donnent les moyens d'atteindre les objectifs définis, pour que le renforcement du contrôle interne contribue effectivement à la détection précoce et à la prévention des difficultés.

La vision risque de l'audit externe bancaire

Pour remplir sa mission, l'auditeur va s'inscrire dans les thématiques du COSO en particulier autour de trois axes.

Analyse de l'environnement

Quelle est l'interaction de la banque avec son environnement ? La réponse à cette question suppose une analyse globale, opérationnelle et stratégique,

mais aussi réglementaire. Au-delà, ce sont les parties prenantes qui sont analysées en regardant jusqu'à leurs attentes par rapport à l'institution.

Appréciation de la culture risque et degré d'élaboration du système de gestion des risques et de contrôle interne

L'auditeur va tenter d'évaluer la politique risque au regard des documents que peut lui fournir la banque, des entretiens avec les dirigeants. Il est donc préférable de pouvoir disposer d'éléments formalisés pour affirmer l'existence d'une telle politique. Cette dernière est elle-même le fruit de la compréhension, de la mesure et du contrôle réalisé. On peut ainsi observer certains comportements types comme éviter de rentrer sur tel ou tel marché, réduire ou transférer un risque par l'utilisation de dérivés de crédit. Ensuite, il est nécessaire de fixer les limites au-delà desquelles on ne souhaite pas aller par catégories de risques. Les documents de reporting qui en découlent doivent montrer l'évolution de l'exposition de manière individuelle ou globale.

Appréciation et analyse de chaque risque

Aucun domaine d'activité et aucun type de risque (financier ou non financier) ne doit échapper à l'audit. La nouveauté est l'émergence d'un risque de réputation qui découle de l'ensemble des autres risques. L'estimation reste assez délicate et les conséquences difficiles à évaluer. Au-delà de l'estimation, l'auditeur doit aussi comprendre comment ils sont gérés et contrôlés. Ce travail consiste à regarder si les mesures prises par la banque en vue de les minimiser sont efficaces et adéquates.

Seule une telle analyse permet de s'assurer que les risques sont bien identifiés et correctement reflétés dans les comptes annuels. À ces trois axes, s'ajoute une analyse du respect des conditions d'autorisation données aux cadres de la banque et plus généralement des règles de comportement.

Ainsi, le contrôle de tous les risques nécessite un renforcement du contrôle interne. Les établissements de crédit disposent désormais d'un cadre clair et précis des règles de contrôle interne qu'ils doivent respecter.

La conduite d'une mission SOX et comparatif CRBF 97-02

Il appartient aux dirigeants de la banque internationale, sous le contrôle de la commission bancaire et de la Securities Exchange Commission, de définir et de mettre en œuvre les procédures adaptées à la bonne application de la

réglementation et à veiller à la cohérence des orientations stratégiques qu'ils auront arrêtées.

L'observation dans deux filiales du groupe a permis de comparer les deux organisations. En France, le département audit est appelé à conduire à la fois des missions « classiques » dans le cadre de la réglementation locale ou des missions SOX. Au Royaume-Uni, la distinction se fait entre les auditeurs « *Global Markets* » et les « testeurs » dédiés exclusivement aux missions SOX.

Tests d'efficacité

Un élément clé de SOX réside dans les tests d'efficacité. Il s'agit en fait d'une application directe de l'article 404 de la loi. Le TOE (*Test of efficiency*) vérifie que les contrôles internes du reporting financier fonctionnent de façon à empêcher ou détecter des erreurs matérielles dans les rapports financiers. Celui-ci est conduit par l'audit à Paris ou les testeurs à Londres.

Un tel test constitue l'un des outils les plus importants pour l'audit interne afin d'évaluer l'efficacité des contrôles internes selon des critères appropriés. Afin d'assurer le maximum de pertinence et de fiabilité, le TOE doit s'appuyer sur des preuves documentées et aboutir à une évaluation écrite sur l'efficacité du contrôle interne dans la banque. Ces tests sont conduits suivant le planning annuel pour assurer la fiabilité des processus de reporting et au-delà, la fiabilité des états financiers pour le management et les actionnaires.

On ne peut décrire ici l'ensemble des tests et du déroulement d'une telle mission, mais le travail avec des auditeurs a permis de dresser un premier comparatif des difficultés et des synergies possibles liées à la nécessité de mettre en œuvre deux référentiels.

Les difficultés de la loi

Au rang des principales difficultés, on retrouve plusieurs éléments. Ainsi, les guides d'audit SOX posent souvent des problèmes d'interprétation. En effet, étant conçus par la maison mère, la description de certains contrôles n'est souvent pas adaptée à la réalité locale. De plus, ces guides comportent une multitude de contrôles très formels et parfois très théoriques. Par ailleurs, ces contrôles s'ajoutent à une charge de travail mal vécue surtout par ceux ayant à réaliser les contrôles permanents. On parle alors de syndrome « mille-feuille », où l'empilage des contrôles rend le tout assez indigeste.

L'autre souci posé par SOX est que toutes les opérations sont traitées à tort de la même manière.

En pratique

Dans le secteur bancaire, la place s'est accordée à ne pas vérifier les chèques émis en dessous de 5 000 euros, car cela coûte moins cher de prendre en charge les sinistres que de les prévenir. La saisie et la validation du chèque pourrait ainsi être confiée à un junior. Or, la loi SOX exige « le principe des 4 yeux », quelle que soit l'opération.

Enfin, les missions SOX coûtent cher. En effet, chacune dure en moyenne trois semaines lorsque la documentation est communiquée à temps par les opérationnels. Lorsqu'un test est défaillant, il faut prévoir à nouveau une équipe pour effectuer les contrôles. L'audit peut également faire appel à des consultants externes, comme dans la filiale anglaise où trois consultants ont été recrutés : un pour la conception des guides d'audit, un autre pour la coordination SOX, enfin un dernier pour l'analyse des risques.

Malgré la « lourdeur » des contrôles imposés par la législation SOX, les risques, notamment d'erreur humaine et de fraude, ne peuvent être prévenus ni empêchés. Les limites à cette loi résident également dans la faculté de jugement laissée aux auditeurs.

Nécessité d'un comparatif

Au-delà de l'apport méthodologique, la loi Sarbanes-Oxley suscite des réticences à son adoption en entreprise du fait du formalisme et de la multitude des contrôles qu'elle impose. Dès lors, il est nécessaire d'effectuer un comparatif car, à l'évidence, on assiste à des doubles contrôles non nécessaires. En effet, la surqualité d'un dispositif ne conduit pas à des appréciations fondamentalement meilleures. À titre d'exemple, l'observation des pratiques amène à penser qu'il y aurait en effet opportunité à confier la responsabilité de certains contrôles SOX au contrôle permanent.

Ce constat rejoint les recommandations faites par l'IfAcI, qui a participé à la conception du cadre de référence AMF en France sur le contrôle interne, affirmant qu'il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

Par ailleurs, les similitudes avec le CRBF 97-02 conduisent à réfléchir à des mutualisations de moyens autour de différents axes. En effet, ces textes

demandent à chaque établissement de crédit de se doter d'une approche structurée du contrôle interne, déclinée à partir des orientations générales des niveaux hiérarchiques les plus élevés (conseil d'administration, direction générale) jusqu'au niveau opérationnel. En impliquant davantage les organes décisionnels, ils contribuent à accroître la conscience au plus haut niveau des risques auxquels l'établissement de crédit s'expose. Ainsi, la culture risque cultivée par un référentiel fournit un terreau favorable pour adopter l'autre.

Par ailleurs, SOX et le CRBF 97-02 couvrent tous deux le risque lié au traitement des opérations comptables. C'est dans ce domaine que les synergies doivent être les plus importantes. Notons en revanche que le CRBF 97-02 va au-delà du bilan en intégrant dans son analyse des risques le hors-bilan.

De plus, l'article 42 du CRBF 97-02 et la section 404 de SOX prévoient tous deux un rapport annuel sur le contrôle interne à soumettre respectivement à la commission bancaire et à la Securities Exchange Commission. En revanche, lorsque l'article 42 se limite à décrire les conditions dans lesquelles le contrôle interne est effectué, la section 404 exige une évaluation de l'efficacité du contrôle interne. Ce dernier point constitue un complément utile dans le cadre de la réglementation locale.

Enfin, le CRBF 97-02 et SOX prévoient un reporting au comité d'audit.

On peut relever également des éléments de divergences pouvant conduire à des enrichissements mutuels :

- lorsque SOX impose une organisation et une véritable méthodologie, le CRBF 97-02 laisse l'entreprise libre de ses moyens ;
- lorsque SOX, née des scandales financiers, se limite à la couverture des risques liés aux états financiers, le CRBF 97-02 couvre l'ensemble des risques auquel peut être exposé un établissement de crédit ;
- lorsque le CRBF impose des contrôles continus de l'activité et une correction des écarts par le contrôle opérationnel, SOX procède par échantillonnage et la correction d'écarts ne relève pas de la responsabilité des testeurs.

En dehors du dernier point, il est peut-être utile de mener une réflexion sur le cadrage méthodologique apporté par SOX pour améliorer la qualité du contrôle interne à la française. Même si la réaction première est le rejet du formalisme et l'appréhension du dispositif comme une contrainte supplémentaire, cette dernière peut se transformer en réelle opportunité pour améliorer l'évaluation de la sécurité des dispositifs.

POUR CONCLURE...

La gestion des risques, ainsi que l'audit et le contrôle internes, doivent réellement être appréhendés comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence. Ce processus doit assurer l'identification des déficiences et la prise de mesures de correction adéquates. Il ne peut s'agir d'une appréciation figée des risques à un instant donné. Dès lors, l'efficacité du dispositif devient une réelle source d'avantage concurrentiel pour un établissement. En sus de la vision purement « contrôle », la combinaison de ces dispositifs fournit un outil de pilotage ayant vocation à améliorer les pratiques et pas seulement à sanctionner. Les établissements ayant pris conscience de l'opportunité qui leur est offerte auront une longueur d'avance.

Chapitre 4

Les difficultés de communication liées à la pratique de l'audit interne à l'international

PAR CHRISTIAN BERTHEUIL,
consultant

Le métier d'audit interne comprend trois facettes essentielles.
La première est évidemment technique : tous les auditeurs internes appliquent une méthodologie qui leur permet d'arriver à leurs conclusions.

La deuxième est relationnelle. En effet, le métier d'auditeur interne suppose des contacts : en face-à-face avec les collaborateurs des entités auditées, mais aussi avec d'autres personnes, dans le cadre de leur recherche d'information. La diversité des personnes rencontrées est, en fonction des thèmes abordés et des problématiques traitées, importante : les auditeurs internes vont rencontrer des membres de la direction générale, mais aussi des collaborateurs tout en bas de la hiérarchie. De plus, ces personnes auront des métiers et des domaines d'expertise très divers et variés, souvent éloignés de la formation des auditeurs internes. Pour ajouter aux difficultés, les modes de rencontre entre auditeurs internes et audités sont multiples dans le cadre d'une mission d'audit. Le mode de rencontre le plus souvent pratiqué est le face-à-face, souvent dans le bureau de l'audité. N'oublions pas que la méthodologie implique aussi la pratique de réunions d'ouverture et de clôture, exercices souvent difficiles et combien importants pour la suite des événements ; d'autres rencontres, tels que des ateliers, peuvent aussi être mises en pratique. Cette facette sera appelée « communication orale » dans cette contribution.

La troisième facette est celle de reporting (le terme anglo-saxon induit une notion d'écrit et d'oral que le mot français de « rapport » ne comporte pas). Il s'agit de « rapporter » pour faire agir et, là, l'écrit est le support essentiel. Cette facette sera appelée « communication écrite » dans ce chapitre.

Les développements qui suivent ont donc pour objet de montrer la pratique de la communication orale et de la communication écrite dans les activités d'audit interne, d'en présenter les difficultés et de mettre en exergue leur multiplication en environnement international.

Ce chapitre abordera, comme corollaire de la communication, les attitudes et les comportements qui sont, compte tenu des différences de culture auxquelles sont confrontés les auditeurs internes, sans doute parmi les éléments les plus importants à considérer.

La communication dans les activités d'audit interne

Le XX[e] siècle a vu l'évolution de nombreuses techniques de communication qui ont été en partie à l'origine des besoins de communiquer des personnes, tant sur un plan personnel que professionnel.

Dans l'entreprise, les techniques de communication écrites et orales se sont multipliées dans la plupart des métiers. Il suffit de consulter un catalogue de formation pour se rendre compte de l'abondance et de la diversité des offres en la matière.

Le métier d'audit interne ne fait pas exception à la règle : les normes et les modalités pratiques d'application publiées par l'IIA en témoignent.

La communication écrite et orale appliquée au métier d'audit interne

Les auditeurs internes doivent savoir communiquer tant par écrit que par oral. Si, en général, il ne reste officiellement que le rapport d'audit, il faut se rappeler que, tout au long de la mission, l'auditeur interne a de nombreux contacts qui ont tous une incidence sur la mission elle-même et sur son déroulement.

La communication écrite constitue le support du travail effectué, elle devient la « mémoire » de la mission. Son fond et sa forme sont importants, car c'est sur les écrits des auditeurs internes que sont prises des décisions. Certaines le sont par des personnes qui, à un instant t, en savent beaucoup moins que les auditeurs internes sur le sujet. C'est notamment le cas des décisions relatives aux recommandations souvent énoncées par une direction générale légitimement éloignée du terrain, d'où l'importance de la qualité des écrits.

La communication orale, elle, permet de recueillir et de préciser des informations, d'obtenir des audités des explications et des renseignements sur des points qui ne sont pas toujours formalisés dans les entreprises. Les difficultés du recueil d'informations sont nombreuses :

- manque de temps des audités ;
- manque de connaissance de la fonction audit interne et de son fonctionnement ;
- image négative de la fonction ;
- audités réticents à donner une information plus ou moins confidentielle.

Tous les auditeurs internes ont connu un jour dans leur métier cette dépense d'énergie pour obtenir un élément d'information nécessaire à connaître à un moment donné.

C'est de ces difficultés et des moyens de les éviter ou de les surmonter qu'il sera question ici. L'emphase sera placée sur l'augmentation de ces difficultés en contexte international, c'est-à-dire dans un environnement plus ou moins connu sur le plan de la langue et des comportements.

Les difficultés de la communication

Comme nous l'avons dit précédemment, la communication n'est facile ni à l'écrit, ni à l'oral dans le métier d'audit interne. Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Les difficultés de la communication écrite

La première difficulté du rédacteur vient de ce qu'il n'écrit pas pour lui-même, mais pour un autre, sans connaître toujours ses véritables attentes.

Il faudrait d'ailleurs écrire « pour d'autres » au pluriel – et c'est là, la deuxième difficulté - puisque les lecteurs des écrits d'audit vont être plusieurs et vont souvent avoir des attentes et des besoins différents. Prenons un exemple pour illustrer ce propos.

La troisième difficulté – et pas la moindre – est due à ce qu'un écrit doit pouvoir être compris rapidement et facilement par tous ses lecteurs, sans avoir à revenir sur les phrases en raison d'une forme inadéquate ni sur le raisonnement dû à un fond mal développé.

Sur ce point, tous les lecteurs partagent la même attente : pouvoir aller vite et lire aisément.

En pratique

Si on considère une mission d'audit sur la comptabilité, le responsable de la comptabilité, le directeur financier et le directeur général auront des attentes très différentes. Celles du premier seront très opérationnelles vis-à-vis de la mission. Le second souhaitera savoir si les risques essentiels sont sous contrôle et si les règles sont respectées, alors que le DG aura des attentes plus larges et beaucoup moins opérationnelles avec un besoin de détails moins important que les deux premiers.

Les difficultés de la communication orale

Parler avec une autre personne peut sembler simple. Là où les choses se compliquent, c'est qu'en communication orale, il existe souvent des obstacles et des pertes.

Sans entrer dans les détails, nous savons que les obstacles peuvent provenir de l'émetteur lui-même (l'audité) qui n'a peut-être pas à sa disposition toute la capacité souhaitée pour exprimer ce qu'il veut. Ils peuvent aussi provenir du récepteur (l'auditeur), qui peut ressentir un manque de connaissance du métier audité ou de l'environnement lui-même (bruit, manque de confort, etc.). En ce qui concerne les pertes, elles peuvent être multiples et proviennent du passage de l'idée à sa formulation en mots, puis de l'écoute et de la compréhension.

Enfin, une autre difficulté des entretiens d'audit vient de la nécessité de retenir ce qui a été dit, donc en général de prendre des notes en même temps que l'on échange des paroles : il y a alors un décalage dans le temps, préjudiciable à la communication.

La communication écrite au service des auditeurs internes

Nous mettrons ici en évidence les difficultés engendrées par l'exercice de l'audit interne dans un environnement international, après avoir évoqué les enjeux et les fondamentaux de la communication écrite en audit interne.

Les enjeux de la communication écrite en audit interne

Écrire fait partie intégrante du métier d'auditeur interne. C'est en effet la façon (sauf pour les entretiens) la plus courante de communiquer avec les

audités et avec les mandants de la mission d'audit, ainsi que d'échanger avec l'équipe d'audit (superviseur, chef de mission, etc.) et avec les équipes d'auditeurs internes à venir.

Écrire est aussi la seule façon de laisser des traces (notion de traçabilité) à la fois pour l'action à mettre en œuvre et pour le suivi de cette action, mais aussi pour la reprise des audits futurs dans le cas de missions récurrentes.

Les écrits d'audit sont multiples (lettre de mission, compte-rendu d'entretien, synthèse, rapport, etc.) et tous basés sur l'observation et l'analyse tout au long de la mission. Ils ne se résument en aucun cas aux seuls comptes-rendus d'entretiens.

S'il est facile d'écrire pour soi, la principale difficulté de l'écrit professionnel reste, comme il a été précisé plus haut, de rédiger pour d'autres lecteurs, parfois inconnus, en :

- comprenant leurs besoins ;
- se mettant à leur place ;
- anticipant les questions qu'ils pourront se poser.

En effet, l'auditeur interne est à un instant t devenu le spécialiste du domaine audité. Il a analysé les processus et procédures, a mené les tests, investigué et compulsé des documents, rencontré les audités et entendu les difficultés qu'ils connaissent et donc maîtrise à fond son sujet. S'il détient un nombre important d'informations en tête que n'ont pas ses futurs lecteurs, il n'a d'ailleurs parfois pas conscience de toutes les informations formelles ou informelles dont il dispose.

La difficulté consiste à faire passer l'ensemble de ses connaissances (ainsi que d'autres messages comme les recommandations) à différents types de lecteurs qui n'ont ni les mêmes attentes, ni les mêmes besoins, ni les mêmes objectifs.

Les auditeurs internes doivent donc savoir écrire de façon claire, précise, concise, neutre et objective.

Écrire clairement permet d'être compris de tous. À ce niveau, il faut savoir se mettre à la portée de tous les lecteurs et se poser notamment la question des termes techniques et du jargon professionnel ; cela est particulièrement vrai sur certains thèmes d'audit comme l'informatique, la finance ou les questions juridiques. L'auditeur devra employer des termes simples ou définir de façon simple les termes employés.

La précision, elle, vise à ne pas susciter de questions inutiles. Le langage de l'audit interne ne doit pas souffrir d'imprécision qui amène les lecteurs à

poser ou à se poser des questions sur le sens de ce qui est écrit. Notons que l'imprécision peut en outre amener les lecteurs à douter de ce qui est écrit, voire à prendre de mauvaises décisions.

Quant à l'écriture concise, elle permet de ne pas générer de perte de temps. Les différents lecteurs ne disposent pas tous du même temps pour lire les rapports et d'autres écrits d'audit. La concision permet, sans mot ni périphrase, de tout écrire.

La neutralité assure de ne pas devenir juge du domaine audité. L'objectif d'une mission d'audit est d'assurer la conformité (audit réglementaire) ou la couverture satisfaisante des risques (audit opérationnel), mais en aucun cas de porter un jugement sur les personnes. Les auditeurs internes travaillent sur les processus, les procédures, les organisations, les structures, etc., mais jamais sur les personnes.

Enfin, rédiger objectivement permet de ne pas prendre parti. L'écrit est descriptif et factuel, ne donne l'opinion de l'auditeur que sur les actions et leur résultat, ne doit pas inclure de notion de « bien » ou de « mal », mais uniquement évaluer ce qui est par rapport à ce qui devrait être.

Il est donc impératif, tant pour la facilité d'écrire que pour celle d'être lu, de disposer d'une méthodologie d'écriture, qui présente deux objectifs :

- aider le rédacteur dans son travail afin d'y investir le moins de temps possible, lui permettant notamment de finaliser un rapport de mission dans les meilleurs délais ;
- aider le rédacteur à sortir de ce seul rôle, à se mettre à la place de ses lecteurs et ainsi de comprendre et donc de répondre à leurs besoins et à leurs attentes.

Les fondamentaux de la communication écrite pour les auditeurs internes

D'une grande simplicité, la méthodologie se compose de quatre phases, dont deux de réflexion préalables à la rédaction proprement dite. Trop souvent (et la micro-informatique n'a pas amélioré les choses), le rédacteur se lance en pensant que la révision de son texte sera facile. C'est là une erreur, car toute révision prend du temps et entraîne des modifications en chaîne. En outre, si elle est faite à la demande d'une tierce personne, cela peut provoquer une réticence de l'auteur, donc forcément de la tension.

Première étape

Il s'agit d'une étape de réflexion. C'est également une phase de marketing, en ce sens où elle consiste à considérer les lecteurs comme des clients et l'écrit comme un produit destiné à satisfaire un besoin client. Il convient alors de se poser les questions suivantes par rapport aux lecteurs (les clients) :

Les bonnes questions

- Qui sont les clients/lecteurs ?
- Quels sont leurs véritables attentes et leurs besoins réels par rapport au produit (document écrit) ?
- Quelle est leur connaissance du sujet ? Sont-ils des experts ou au contraire des néophytes, voire des ignorants du sujet ?
- Quel est leur intérêt pour le sujet ? Vont-ils être passionnés, car véritablement partie prenante dans le sujet traité ou au contraire simplement intéressés sans être vraiment concernés ?
- Quel est leur temps disponible pour lire le document ? Vont-ils en faire une lecture assidue et y passer un temps important ou une lecture rapide, voire partielle ou très partielle ?

À ce niveau, il est important de prendre conscience de la multiplicité des clients et donc de leur besoin, ce qui a pour conséquence la mise à disposition non pas d'un seul, mais de plusieurs produits. En réalité, il conviendra de rédiger un document dit « à plusieurs niveaux de lecture », permettant de satisfaire toutes les attentes des clients/lecteurs.

Une fois les lecteurs identifiés, il apparaît essentiel de se poser la question de l'objectif du document qui peut notamment servir à :

- informer, sensibiliser, faire prendre conscience ;
- alerter, prévenir d'un risque ;
- faire décider, faire agir ;
- répondre à une question ;
- faire évoluer.

Deuxième étape

C'est là aussi une étape de réflexion, pouvant cependant donner lieu à une partie d'écrit en fonction de la longueur et de la complexité du sujet. Il s'agit, à ce niveau, de construire le processus rédactionnel pour l'adapter en déterminant les messages essentiels à faire passer, puis les messages annexes.

Par « message », il faut entendre les points essentiels sur lesquels nous souhaitons attirer l'attention de nos lecteurs. En fonction de ces messages, il s'agit ensuite tout d'abord d'organiser les idées les unes par rapport aux autres : quelles sont les idées fortes, essentielles ?

Il convient aussi de procéder à un tri et à une hiérarchisation des informations : quelles sont les informations importantes qui vont soutenir et argumenter le message ? Quelles sont celles de moindre importance ?

Enfin, il faut concevoir un plan détaillé afin de permettre l'enchaînement logique des idées et le passage facile (notion de fil conducteur) d'une idée à une autre. En d'autres termes, il s'agit de guider nos lecteurs, de leur faciliter la tâche, de les « aider » à lire.

Troisième étape

La troisième phase consiste à passer à la rédaction qui peut, en fonction de la complexité de l'écrit et des capacités rédactionnelles de chaque auditeur interne, nécessiter un projet avant rédaction définitive.

À ce niveau, il est important d'entretenir une bonne communication dans l'équipe : en effet, un des gains de temps pour l'équipe d'audit consiste à « faire bien » dès le premier jet. Il convient donc de connaître le style souhaité par le responsable de la mission : souhaite-t-il plutôt un style développé ou lapidaire ? Jusqu'à quel niveau de détail veut-il aller ? Etc. N'oublions pas, comme nous l'avons souligné précédemment, que toute reprise d'écrit est longue et mentalement pénible.

La rédaction va porter sur le fond et sur la forme. Des normes rédactionnelles et de présentation, qu'il convient de respecter en plus des standards d'écriture, peuvent exister dans les organisations.

Le fond, qui concerne le message et les idées, constitue la partie essentielle, car c'est sur cette base que vont être prises les décisions, notamment de mise en œuvre ou non des recommandations.

La forme, elle, concerne la présentation, la mise en page, la typographie, etc. Elle est très liée au fond en ce sens où, si la forme n'est pas bonne, le lecteur ne s'attache qu'à elle et ne se concentre plus sur le fond. Sans la forme, le fond n'est pas lu, sans le fond, la forme ne sert à rien.

Quatrième étape

Le processus rédactionnel ne s'achève qu'après une quatrième phase, dite de relecture, qui a pour objectif de livrer un produit totalement fini. La relec-

ture suit des règles précises : elle doit être organisée par objectif et centrée sur la nature des erreurs à supprimer, en fonction des difficultés particulières que se connaît le rédacteur.

En pratique

Deux relectures au moins sont nécessaires :

– une sur le fond, par exemple centrée sur les liens logiques entre les différentes parties du raisonnement, sur la présence d'un fil conducteur, le choix et la place des informations rapportées, etc. ;

– une autre sur la forme, par exemple focalisée sur les répétitions, la longueur des phrases, la ponctuation, etc.

Les difficultés liées au contexte international

Elles concernent tous les auditeurs internes qui ne sont pas totalement bilingues et qui écrivent régulièrement dans une langue étrangère.

La première difficulté vient de la prise de note. Lors d'un entretien, il n'est pas si facile de prendre des notes dans sa langue maternelle et de s'inventer une écriture abrégée afin de ne pas détériorer la qualité de la communication avec l'audité. Il est donc d'autant plus difficile de prendre des notes – surtout facilement et efficacement réutilisables – dans une autre langue que la sienne, et ce, quelle que soit la maîtrise de la langue. Cela passe notamment par la mise en place et l'apprentissage d'une écriture rapide, d'un ensemble d'abréviations et de symboles.

La deuxième difficulté est due à l'écriture du rapport lui-même, en particulier du vocabulaire et donc de la précision des mots employés. Il n'est pas toujours facile de traduire précisément en mots sa pensée dans sa propre langue. Ce problème se complexifie dans une langue étrangère. En effet, même si nous possédons bien cet idiome, notre précision s'avérera rarement aussi bonne que dans notre langue maternelle.

La troisième difficulté – toujours dans l'écriture du rapport – s'explique par la grammaire et la syntaxe dans une langue étrangère. Si cette dernière ne nous est pas parfaitement connue, notre façon de rédiger ne sera pas optimale et la forme de notre écrit obérera le fond.

La dernière difficulté provient de la réécriture par une tierce personne qui va plutôt travailler sur la forme de notre écrit et parfois en modifier – sans en avoir l'intention – la forme.

Bien évidemment, les difficultés augmentent si plusieurs langues sont utilisées au cours de la mission. C'est par exemple le cas lorsqu'une langue véhicule commun de communication est utilisée alors qu'elle n'est ni la langue maternelle des auditeurs internes, ni celle des audités.

Et que dire de la situation où aucune langue commune n'existe entre auditeurs internes et audités et qu'il est alors nécessaire de faire appel à un interprète ?

La communication orale au service des auditeurs

Nous mettrons en évidence les difficultés engendrées par l'exercice de l'audit interne dans un environnement international après avoir évoqué les enjeux et les fondamentaux de la communication orale en audit interne.

Les enjeux de la communication orale en audit

Pour simplifier, nous définirons la communication orale en audit interne comme tout échange entre auditeur et audité, que ce soit en groupe – réunions d'ouverture et de clôture – ou en face-à-face – entretiens d'audit.

Sans que cela se vérifie pour toutes les organisations ni pour toutes les personnes auditées, il existe un certain nombre d'images négatives de la fonction audit interne qui nuisent à la qualité de la communication orale entre auditeurs et audités :

- l'espion : l'auditeur interne est considéré comme celui qui va noter sans rien dire et rapporter à quelqu'un d'autre, sans que cela soit bien précis dans la tête de l'audité ;
- le représentant de la direction générale : l'auditeur interne est considéré comme le *missi dominici* de la DG, envoyé pour contrôler, vérifier ;
- le procédurier : l'auditeur interne est considéré comme celui qui veut à tout prix que soit respectée une procédure, même si celle-ci ne convient pas ou si une solution plus opérationnelle au traitement d'une donnée a été trouvée ;
- le non-spécialiste : l'auditeur interne est considéré comme une personne ne connaissant pas le travail effectué par l'entité auditée et donc ne pouvant rien lui apporter ;

- le chronophage : l'auditeur interne est considéré comme un preneur de temps, sans retour sur le temps pris et la mission d'audit est ressentie comme une perte de temps par l'audité.

Ces images (et bien d'autres sans doute) sont dues essentiellement à deux facteurs. Tout d'abord, il s'agit de la méconnaissance de la fonction. En effet, peu de collaborateurs savent définir la fonction audit interne et la façon dont est menée une mission d'audit.

Le second facteur est la mauvaise communication des auditeurs. Sachons faire notre *mea culpa*. Nombreux sont les auditeurs internes qui ne pensent pas nécessaire ou qui ne prennent pas le temps de communiquer sur leur rôle et leur mission, ce qui laisse planer un doute dans la tête des audités qui souvent n'osent pas demander de précisions ni poser de questions.

Malgré cela, les images positives de l'audit existent, mais sont beaucoup moins souvent citées par les audités. On peut dire que l'audit apporte dans une entité :

- la prise de recul : souvent, les opérationnels sont très près des opérations et ne prennent pas de recul (organisation, procédures, structures…), ce que savent faire les auditeurs ;
- la vision neuve et impartiale : les auditeurs n'étant pas des opérationnels de la fonction auditée, ils ont une vision non orientée par des habitudes de fonctionnement et dénuée de partialité, leur permettant de remettre en cause des modes opératoires ;
- la vision globale : les auditeurs voient l'ensemble des processus et ne se limitent donc pas, comme c'est le cas pour bien des opérationnels, à une partie du fonctionnement d'une entité ;
- le transfert de bonnes pratiques : les auditeurs internes analysent de nombreux processus et peuvent transférer des pratiques rencontrées dans d'autres entités, des façons de faire ou de traiter des données ;
- le temps et la méthodologie d'audit : les auditeurs internes suivent une méthodologie d'analyse qui leur permet de tout voir et de tout analyser, en prenant le temps, ce que ne peuvent pas faire les opérationnels, trop souvent bloqués par des échéances.

L'objectif de la communication orale des auditeurs internes va consister à développer les images positives et à amoindrir les images négatives de façon à améliorer la qualité et l'efficacité des échanges avec les audités.

Les fondamentaux de la communication orale pour les auditeurs

Une des façons de pallier ces images négatives et de renforcer les images positives consiste à travailler à une meilleure communication vis-à-vis des audités. Nous partons ici du principe que la qualité de la communication a une incidence importante sur le résultat.

Trois outils de base

La communication orale passe par de nombreux outils et techniques, dont trois très basiques, qui peuvent être facilement travaillés.

Ainsi, la communication verbale désigne les mots que nous utilisons. Certains termes ou expressions nuisent au dialogue et peuvent entraîner chez l'interlocuteur méfiance, appréhension, agressivité ou lassitude… Ce sont là des réactions contraires à l'action. Il est donc nécessaire de penser et de peser les mots avant de les utiliser.

La communication paraverbale, elle, passe par la voix, qui constitue un instrument de communication dont il faut savoir jouer, notamment en réunion. On distingue en général les caractéristiques suivantes dans la voix (qui peuvent toutes être travaillées) :

- la diction ou la façon de dire, qui comprend l'articulation et la prononciation ;
- la modulation ou la façon d'alterner les parties parlées de la phrase et les silences ;
- le débit ou la vitesse d'émission des mots (un débit trop important nuit à la compréhension, mais un débit trop lent entraîne une perte d'intérêt) ;
- le volume ou amplitude du son : il est plus ou moins fort suivant la quantité d'air utilisée par les poumons (un volume trop faible nuit à la compréhension, un volume trop fort est agressif).

Enfin, considérons la communication non verbale. En effet, la communication ne passe pas que par la parole et par la voix, mais aussi par d'autres moyens comme les expressions corporelles et les attitudes. Ainsi, les principaux éléments de communication non verbale sont : les yeux, le visage, les mains, les silences et l'espace.

Les chiffres suivants peuvent surprendre, mais ils sont unanimement admis : nous communiquons à environ 55 % par le mode non verbal, à 38 % de façon paraverbale et à 7 % verbalement. Cela peut se comprendre, puisque

dans toute situation de présence nous sommes d'abord vus, puis entendus et enfin écoutés.

Des techniques spécifiques

Au-delà de notre capacité à communiquer par nos mots, notre voix et notre corps, nous disposons en tant qu'auditeurs internes de techniques et d'outils spécifiques aux différentes situations rencontrées sur le terrain.

Sans les détailler tous ici, nous souhaitons en exposer quelques-uns auxquels tous les auditeurs devraient être formés. Ainsi, les techniques de questionnement permettent de chercher les réponses à des questions, tout en maintenant – à condition d'utiliser le bon type de question au bon moment – une relation positive.

Les signes de reconnaissance, eux, permettent à l'auditeur d'abord de lier une relation positive avec un audité, puis en cours d'entretien de faciliter et de conforter l'expression de ce dernier.

Quant à l'écoute active, elle permet de se dédier complètement au discours de l'audité sans être pollué par des éléments extérieurs ou par des filtres personnels et professionnels.

La reformulation constitue une double assurance pour l'auditeur d'avoir compris ce qui a été dit, et pour l'audité d'avoir été entendu et compris.

De son côté, la synthèse autorise un rapide résumé des points essentiels et de s'assurer que rien n'a été omis dans la prise de notes.

Enfin, grâce à la boussole du langage, il est possible d'aller au-delà des mots, en veillant à ce que le non-dit soit exprimé. Il faut aussi évoquer ici des styles d'interviews pouvant être adaptés aux comportements des audités et aux circonstances. L'un des maîtres mots en communication pour les auditeurs internes est en effet de savoir s'adapter aux audités.

Il convient également de travailler en fonction des comportements des audités. Si la très grande majorité des entretiens d'audit se passent bien, certains comportements sont très polluants par rapport à l'efficacité et donc au résultat.

Arrêtons là cette liste. Cependant, il importe de savoir qu'il existe ici aussi des moyens et des techniques pour faire face à ces situations qui peuvent avoir deux conséquences si nous n'y prenons pas garde. La première conséquence réside dans la perte d'information, de temps et d'énergie. En effet, le temps et l'énergie passés à « lutter » avec l'audité ne sont pas consacrés au développement d'un entretien constructif. La deuxième conséquence est un

risque de perte d'objectivité : sommes-nous tout à fait objectifs dans notre reporting d'un entretien qui se passe mal ?

En pratique

Qui n'a pas un jour rencontré un hyperbavard qui noie des informations importantes sous un flot de paroles ayant tendance à faire faiblir notre attention ?

Qui n'a pas un jour rencontré un audité « déviant » qui répond à côté de la question et finit par nous faire douter de notre qualité de questionnement ?

Qui n'a pas un jour rencontré un audité coléreux qui s'emporte sans retenue et sans que nous l'ayons vu venir ?

Qui n'a pas un jour rencontré un audité déstabilisant qui joue la montre afin d'éviter les questions ?

L'exercice de la transparence

Au-delà des outils et des techniques, l'exercice de la transparence permet aux auditeurs internes de briser les barrières et de favoriser l'expression des audités. Cet exercice de transparence passe par plusieurs attitudes de communication.

En premier lieu, il est légitime que les audités connaissent la signification de la fonction d'audit interne puisqu'ils vont participer à son fonctionnement. Il est donc nécessaire que chaque auditeur puisse la définir en termes adaptés à ses audités, bien évidemment sans utiliser notre « jargon » d'auditeurs. Imaginez la tête d'un audité lambda à qui l'on définit la fonction comme étant « l'assurance de l'existence et de l'efficacité des contrôles internes » ou, en d'autres termes, l'assurance que les risques sont « *under control* ». Les auditeurs internes doivent disposer d'une présentation – matérialisée ou non – de l'audit interne, naturellement la même pour tous.

Ensuite, il est normal que les audités connaissent les objectifs de la mission. Ils vont passer du temps à nous permettre de nous assurer de la gestion des risques et à nous montrer – n'oublions pas que ce sont eux qui connaissent le mieux leur travail – là où se situent les points faibles du système. Cette

transparence leur permettra aussi de nous apporter en confiance les éléments nécessaires pour effectuer la mission.

En outre, il relève de la pure politesse qu'ils sachent un minimum de choses sur nous. Ce dernier point permet aussi de demander à l'audité de se présenter et donc aux deux parties de commencer une relation positive qui va permettre des échanges plus libres et plus efficaces.

Enfin, présenter une vision du futur de la mission aide à donner confiance. Elle permet aux audités de savoir ce qui se passera au-delà du travail de terrain, seule partie de la mission qu'ils verront.

Ces quatre exercices de transparence peuvent être menés à différentes étapes de la mission. Il est clair que la réunion d'ouverture constitue un moment privilégié pour cela. Cependant, n'oublions pas que toutes les personnes interviewées ne sont pas présentes à cette réunion. Avant de commencer un entretien, sachons donc nous rappeler qui a obtenu ou pas telle information.

Les difficultés liées au contexte international

La difficulté essentielle provient de la langue étrangère dans laquelle se déroulent les entretiens et les réunions. Là encore, il faut se méfier et s'assurer que la communication soit bien passée, quitte à « sur utiliser » des outils comme la reformulation.

Si les efforts peuvent venir de la part des audités, ils doivent être principalement fournis par les auditeurs, qui doivent tout mettre en œuvre pour éviter la barrière de la langue et user de la formation linguistique et de l'entraînement à la prise de parole.

Il convient notamment de travailler sur la précision du langage, donc sur le vocabulaire.

En cas d'interprète interposé, il est difficile de pouvoir faire autre chose que confiance. Cependant, l'observation visuelle des réactions des interlocuteurs peut servir à repérer des signes de non-compréhension ou de surprise chez les audités, dont il faudra essayer d'obtenir la signification *via* l'interprète.

Le comportement comme véhicule de communication

Nous mettrons ici en évidence les pièges à l'international après avoir évoqué l'induction réciproque des comportements et les fondamentaux du comportement.

L'induction réciproque des comportements

Élément primordial de la communication, notre comportement va en partie induire celui des audités. Soyons aussi conscients que, si nous n'y faisons pas attention, le comportement des audités peut aussi influer sur notre comportement, quelquefois de façon négative.

Les fondamentaux du comportement pour les auditeurs internes

Deux éléments doivent rester à l'esprit de tous les auditeurs internes lors des missions menées sur le terrain.

Le premier s'intitule « effet de halo », qui veut que nous soyons capables d'imaginer la personnalité de quelqu'un à partir de son allure physique. Cette première impression d'autrui se transforme souvent en un premier jugement, en un préjugé à son égard. Si, en tant qu'auditeur, nous savons nous abstraire de cela, faisons attention au fait que nos interlocuteurs ne savent peut-être pas s'en abstraire, ce qui peut les amener à développer un ressenti négatif à notre égard, qui a un effet démultiplicateur, pour peu que leur image de la fonction audit interne soit elle aussi négative.

Le deuxième élément se nomme « effet Pygmalion » et induit qu'une personne se conduise comme nous l'attendons d'elle. Ainsi, si nous sommes persuadés qu'une personne va dissimuler des informations, nous serons suspicieux et notre interlocuteur va le ressentir. Il va alors se méfier et exercer une certaine rétention d'information.

Ajoutés aux outils et aux techniques de communication orale et à la pratique de la transparence, ces deux éléments permettent, en principe, de faire face à toute situation d'audit.

Tous ces outils nous permettent, non pas de changer notre personnalité, ce qui serait une erreur, mais de travailler sur nos attitudes et donc de piloter notre comportement en fonction de celui des audités, et ce dans un but d'efficacité de l'information recueillie.

Si nous ajoutons, et cela se travaille aussi, une bonne dose d'affirmation de soi et de capacité à exprimer notre demande en toutes circonstances de façon posée et directe, nous avons en main tout ce qu'il faut pour réussir notre mission sur le terrain.

Il reste cependant à nous assurer que nos attitudes n'engendrent pas de quiproquo auprès de nos interlocuteurs. En effet, nous sommes souvent entraî-

nés à piloter notre comportement en environnement connu, mais qu'en est-il en environnement inconnu ou mal connu ?

Les pièges à l'international

Nous avons évoqué plus haut les pièges de la langue, mais ceux du comportement se produisent bien plus fréquemment et ont souvent des conséquences plus importantes, pour deux raisons.

- on peut toujours revenir sur un mot et le remplacer par un autre après discussion ;
- une erreur de comportement peut nous échapper et, même si l'on s'en aperçoit, il est plus difficile de revenir en arrière.

Quatre paramètres

Les ouvrages sur le comportement en milieu multiculturel sont nombreux. Une rapide recherche sur Internet permet de s'en apercevoir.

Ainsi, le psychologue néerlandais Geert Hofstede (1994), se fondant sur l'analyse statistique du comportement au travail des collaborateurs d'environ soixante-dix filiales d'un grand groupe international réparties dans le monde entier, déduit un certain nombre de postulats caractérisant les populations rencontrées. Selon lui, quatre paramètres essentiels ont un impact sur notre comportement au travail et sur notre relation aux autres.

L'indice de distance hiérarchique

Ce paramètre, défini comme le degré d'inégalité attendu et accepté par les personnes, va se traduire pour les auditeurs internes par la facilité à avoir accès à telle ou telle personne en fonction de son niveau hiérarchique.

En pratique

Un exemple récemment vécu en tant que formateur a permis de constater que dans un grand groupe français, seul le chef de mission peut avoir accès à un niveau hiérarchique donné. Cela signifie que lui seul peut interviewer tel niveau hiérarchique et non les auditeurs internes, *a fortiori* s'ils sont juniors.

Le degré d'individualisme ou de collectivisme

Notez que ce dernier mot n'a bien évidemment ici rien à voir avec sa signification politique traditionnelle.

Ce paramètre se définit comme le rôle de l'individu et du groupe dans la société. Dans une société individualiste, les personnes seront plus tournées vers elles-mêmes alors que dans un environnement collectiviste, elles seront plus tournées vers le groupe et auront tendance à s'effacer au profit de l'intérêt de ce dernier.

Ce paramètre va se traduire pour les auditeurs internes dans la facilité qu'ils auront à obtenir de l'information en fonction de l'acceptation plus ou moins forte des collaborateurs à une fonction de l'entreprise différente de la leur.

Pour avoir effectué des missions d'audit en Allemagne dans des conditions de communication difficiles (langue non parlée et utilisation d'un interprète), nous avons eu, à l'époque, le sentiment d'être plus « aidé » par les audités que nous ne l'aurions été en France.

Le degré de masculinité ou de féminité

Il désigne le rôle social attribué à chaque sexe et dont les valeurs associées au travail sont différentes. Si les valeurs masculines seront l'avancement, le challenge, la rémunération ou la reconnaissance, celles féminines seront la qualité relationnelle, la coopération, la sécurité de l'emploi, etc.

Pour les auditeurs internes, cela se traduira par la qualité de la relation avec les groupes rencontrés, notamment dans la coopération et dans la facilité à obtenir des informations et des explications sur les tâches effectuées.

L'indice de contrôle d'incertitude

Ce dernier paramètre correspond à l'expression du niveau d'anxiété existant dans une société donnée face à un avenir incertain. Le degré de contrôle d'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le stress et la nécessité de prévisibilité : un besoin de règles, écrites ou non.

Pour les auditeurs internes, cela se traduira par la forte ou faible existence de règles et de procédures et de leur plus ou moins grande formalisation.

Peut-on déduire de ces quelques lignes qu'une typologie peut être établie et que l'on peut programmer son propre comportement de telle ou telle façon

avant d'aller faire une mission d'audit dans tel ou tel pays ? Certainement pas, mais cela peut nous aider à comprendre et à accepter certains comportements qui ne nous sont pas familiers. Il reste que, par définition, une personne est unique et que son comportement le sera aussi. Donc, si l'on peut prévoir un certain nombre de choses, il faudra rester adaptable et réagir au cas par cas.

En pratique

En France, pays à fort besoin de contrôle de l'incertitude, les procédures sont souvent nombreuses et documentées, tandis que dans d'autres pays, il est plus difficile de trouver des procédures écrites, voire des procédures tout court !

Quelques exemples

Les exemples qui suivent aident à illustrer cette très courte analyse des différences de comportement.

S'il est normal en France de se serrer la main en se rencontrant, il n'en va pas de même dans certains pays anglo-saxons dans lesquels, en revanche, l'emploi du prénom est rapide et courant.

Par ailleurs, si se regarder en face est courant et recommandé lors d'un entretien d'audit en Europe, il n'en va pas de même dans certains pays d'Afrique où, notamment en cas d'écart d'âge et/ou de niveau hiérarchique entre l'auditeur interne et l'audité, il convient de ne pas trop regarder son interlocuteur dans les yeux.

Et que dire de la distance entre deux personnes qui se parlent debout ? Les Anglo-Saxons vont garder une distance « respectable », alors que les Brésiliens seront très proches l'un de l'autre, à un point qui peut surprendre un Européen.

Quant à la tenue vestimentaire, elle peut aussi surprendre nos interlocuteurs. Sans aller chercher des vêtements de facture fort différente, il est évident que la mode française et celle d'Américaine du Nord sont bien différentes et que, quelle que soit notre pratique de la langue d'Hemingway, il sera difficile de ne pas ressembler à un « *Frenchie* » en entrant dans un bureau.

Pour leur part, les contextes politiques entre deux pays peuvent aussi à un moment donné compliquer les choses : ce n'est plus l'auditeur interne que l'on voit entrer, mais la personne de telle ou telle nationalité, représentant telle ou telle position politique de son pays.

Évoquons aussi ici la notion de temps, qui ne semble pas être la même pour tous. Le respect des horaires – début d'une réunion de travail par exemple – ne semble pas avoir la même signification dans tous les pays...

De plus, il est possible de compliquer les choses en ajoutant, dans certains pays, la notion de relation homme/femme qui peut fortement différer de ce qu'elle est sur notre continent et induire des situations quelque peu tendues, voire conflictuelles.

Enfin, encore un mot sur les religions, qui ont aussi une incidence sur les horaires – absence des personnes aux heures de prière – ou imposent de ne pas commencer un tour de table du « mauvais côté ».

POUR CONCLURE...

Alors que faut-il faire ? Doit-on se dire que les missions d'audit interne ne peuvent avoir lieu qu'en pays connu ou qu'il faut des équipes d'auditeurs internes dans chaque pays et « qu'ils n'en sortent pas » ?

Peut-être vaut-il mieux disposer d'équipes internationales et en tout état de cause adaptables aux différents contextes. Encore faut-il que, pour s'adapter, les auditeurs internes sachent comment procéder.

La connaissance des us et les coutumes du pays dans lequel nous travaillons est indispensable pour adopter un comportement et une communication positive à l'égard de nos audités : pour cela, il convient d'investir un peu de temps pour apprendre, comprendre et accepter les différences.

Ensuite, il faut posséder un certain nombre d'outils et de techniques de communication afin de communiquer en toutes circonstances. Si ces techniques ne sont pas toujours faciles ni simples à mettre en œuvre, elles s'apprennent.

Enfin, il est nécessaire de travailler un minimum sur soi pour éviter des réactions bien spontanées qui pourraient choquer ou froisser.

S'il fallait résumer ces quelques lignes par un seul mot, peut-être celui qui viendrait à l'esprit serait adaptabilité.

Partie II

La contribution de l'audit interne au processus de gouvernance de l'entreprise en environnement international

Chapitre 5

L'objectivité de l'évaluation de la *corporate governance* par l'audit interne

PAR CHRISTOPHE GODOWSKI,

Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université François-Rabelais de Tours

L'objet de ce chapitre est d'expliciter le ou les rôles de la fonction d'audit interne dans le processus de *corporate governance*. Il n'est pas rare de relever dans de nombreuses sources bibliographiques que le processus global d'audit, auquel la fonction d'audit participe, constitue un mécanisme de régulation du comportement des parties prenantes dans leurs relations avec la firme. Dans le même temps, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne donnent pour mission à la fonction d'audit interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration (article 2130). Au regard de ces deux éléments, il apparaît que l'audit est à la fois juge et partie dans le processus de *corporate governance*. La question sous-jacente est alors de savoir si les deux missions sont finalement conciliables. L'objectivité du jugement de l'auditeur interne sur le processus de *corporate governance* ne risque-t-elle pas d'être remise en cause par une participation active à ce même processus ? La position défendue est que les deux rôles sont conciliables pour la fonction d'audit, à la condition de rattacher celle-ci à un comité d'audit. Se pose alors la question de la nature du rattachement de la fonction d'audit interne au comité, rattachement seulement fonctionnel ou hiérarchique ?

L'audit interne comme mécanisme de *corporate governance*

L'appréhension de la fonction d'audit interne comme mécanisme de *corporate governance* nécessite de définir ce concept. Les divergences existantes concernant la traduction française de cette expression illustrent les difficultés pour délimiter et définir le concept[1]. Il a donc semblé opportun de revenir aux sources du thème au travers des travaux de Berle et Means (1932). Ce travail, pour circonscrire le concept de *corporate governance*, permet, en parallèle des définitions de l'audit interne, de percevoir cette fonction comme un mécanisme de *corporate governance* en démontrant qu'elle se donne pour double mission de mettre sous contrôle l'organisation et d'aider au management.

Définition et mécanismes de corporate governance

Pour tenter de définir ce concept et relativement à la distinction réalisée par Charreaux (2004) des théories micro et macro de la gouvernance, le positionnement micro sera privilégié. Les théories micro présentent l'avantage de se focaliser sur l'entreprise et le dirigeant en faisant abstraction des spécificités institutionnelles nationales propres à une approche macro[2]. Les théories micro peuvent être scindées en deux grands courants : le courant disciplinaire et le courant cognitif. Chacun d'eux renvoie à une définition spécifique du concept de *corporate governance*, permettant de rendre compte des nouvelles dimensions de l'audit interne (Renard, 2005).

Le courant disciplinaire de la gouvernance

L'origine du concept de *corporate governance* remonte aux travaux de Berle et Means (1932). Ces auteurs ont mis en évidence l'existence d'une entreprise managériale se caractérisant par une dissociation des fonctions de direction et de propriété. Le financement de la phase de croissance des entreprises indus-

---

1. Il existe un débat sur la traduction de l'expression *corporate governance*. Certains préconisent l'utilisation des termes « gouvernance de l'entreprise », alors que d'autres préfèrent le vocable de « gouvernement d'entreprise », au motif qu'il ne s'agit pas uniquement d'un problème de partage des pouvoirs et des responsabilités autour de la finance. Nous adopterons dans la suite du texte indifféremment les expressions *corporate governance*, « gouvernance d'entreprise » et « gouvernement de l'entreprise ».
2. Les théories macro se donnent pour objectif de justifier de la coexistence de plusieurs systèmes nationaux de gouvernance (SNG) et d'en étudier le possible processus de convergence vers un modèle supérieur.

trielles se réalisant par appel public à l'épargne, le capital s'est retrouvé dilué entre différentes mains peu concernées pour exercer des fonctions de direction au sein de la structure. Les nombreux propriétaires ont donc été dans l'obligation de mandater des personnes pour gérer l'entreprise. En prenant appui sur cette représentation de la firme, un premier champ apparaît sous la dénomination de vision actionnariale de la gouvernance de l'entreprise. Les critiques ont contribué à faire émerger une seconde approche répondant à une vision partenariale de l'entreprise.

La vision actionnariale de la gouvernance

L'entreprise est gérée par des dirigeants mandatés par les propriétaires (les actionnaires ou *shareholders*) dans le but de maximiser la rente que ces derniers pourraient en retirer. Les dirigeants peuvent être conduits à adopter un comportement déviant de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise au profit des actionnaires. Cette hypothèse dépend de l'opportunisme du dirigeant par rapport au contexte général. Le fait de se retrouver conjointement au cœur du processus de décision, de développer des actions difficilement observables par les actionnaires et d'évoluer dans une situation de contrat incomplet peut conduire les dirigeants à prendre des décisions pénalisant la performance globale de l'entreprise. Les décisions prises par les dirigeants auraient plus pour objectif de s'enraciner au sein de l'organisation que de maximiser la rente au profit des propriétaires. Shleifer et Vishny (1989) assimilent cette stratégie d'enracinement au choix d'investissements spécifiques (investissements pas forcément rentables mais en relation directe avec le type de formation ou les expériences des dirigeants) pour devenir indispensable au sein de la structure et gérer progressivement l'entreprise de manière indépendante. L'objectif d'accroissement de leur latitude managériale peut également servir « *une stratégie de carriérisme externe, c'est-à-dire un accroissement de sa valeur sur le marché du travail* » (Finet, 2005). Même s'il est possible à certains égards de considérer la stratégie d'enracinement de manière positive, eu égard au cycle de vie du dirigeant au sein de l'entreprise[1] (Paquerot, 1996), des mécanismes doivent être mis en place pour réguler ces comportements opportunistes.

1. Le cycle de vie des dirigeants comprend trois phases : une phase de valorisation, une phase de réduction des moyens de contrôle et une phase d'augmentation de la consommation. Lors de la première phase les décisions prises seront nécessairement en phase avec les attentes des actionnaires.

La gouvernance de l'entreprise consiste en la mise en place de dispositifs organisationnels par lesquels les actionnaires sont susceptibles d'exercer un contrôle sur le processus de décisions/actions des dirigeants. La latitude managériale des dirigeants ainsi contrainte permet des décisions/actions ne visant d'autres buts que la seule maximisation du retour sur investissement des actionnaires. Les processus de gouvernance équivalent alors aux systèmes de régulation du comportement des dirigeants de l'entreprise et de définition des règles du jeu managérial (Charreaux, 2004). L'approche actionnariale peut être étendue à d'autres sources de conflits, comme celui d'actionnaires – créanciers ou encore plus récemment le conflit actionnaires majoritaires/actionnaires minoritaires. Le point commun entre tous ces conflits est le rôle de sécurisation de l'investissement financier joué par les dispositifs de gouvernance (Shleifer et Vishny, 1997).

Ce modèle actionnarial de la gouvernance est à l'origine du développement de nombreux rapports définissant un corpus de règles de bonne gouvernance. D'abord initié dans le contexte anglo-saxon sous la forme de codes de bonnes pratiques et de bilan d'étapes (rapport Cadbury au Royaume-Uni en 1992, rapport Greenbury en 1995, rapports Hampel et Higgs en 1998), ce mouvement atteint la France dès 1995. À l'initiative de plusieurs organismes publics (Commission des Opérations de Bourse) et privés (MEDEF, AFEP), plusieurs rapports sont publiés. Principalement à destination des entreprises cotées, ils visent à élaborer des dispositifs organisationnels susceptibles de garantir l'effectivité du contrôle des actionnaires sur les dirigeants. Dès 1995 à l'initiative du Conseil national du patronat français (CNPF), le rapport Viénot I est publié concernant notamment les missions et le format du conseil d'administration. Suivront ensuite les rapports Viénot II (1999), Bouton (2002) et sa version consolidée (2003). Édictant des recommandations, ces textes ont façonné progressivement un ensemble de bonnes pratiques pour constituer en France la référence en matière de gouvernance de l'entreprise (voir encadré ci-après).

Des règles sont également venues du droit positif pour enrichir ou conforter les recommandations des codes de bonnes pratiques. Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley contribue, par le biais de différentes sections, à restaurer la confiance perdue des investisseurs suite aux scandales financiers Enron et Worldcom. En France, la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) positionne le droit français par rapport à des positions divergentes dans les rapports. Ce texte a été complété par la loi de Sécurité Financière d'août 2003, pendant de la SOX aux États-Unis.

En pratique

Les principales dispositions des rapports français et lois en matière de « *corporate governance* »

1995 - Rapport Viénot I – Le conseil d'administration des sociétés cotées (AFEP et CNPF)

- Incitation pour le conseil d'administration à se pencher régulièrement sur sa composition, son organisation et son mode de fonctionnement au travers d'une auto-évaluation.
- Réaffirmation des missions du conseil d'administration.
- Propositions sur le principe de croisement des administrateurs, le nombre de mandats d'administrateur et les droits et devoirs des administrateurs, la création de comités, l'entrée d'administrateurs indépendants.
- 1996 - Rapport Marini – Chapitre III. Promouvoir un meilleur équilibre des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'entreprise d'un rapport visant à la modernisation du droit des sociétés français
- Constat d'un double déséquilibre imputable à notre droit des sociétés : suprématie des fonctions de direction sur celles de contrôle et suprématie des contrôles de type judiciaire sur ceux de type interne exercés par les actionnaires et/ou les commissaires aux comptes.
- Proposition sur la possibilité de dissocier dans les statuts les fonctions de président du Conseil d'Administration de celles de directeur général.
- Proposition pour limiter le nombre de mandats d'administrateurs pour un travail plus effectif du fait d'une plus grande disponibilité ainsi que de légiférer pour donner plus d'efficacité et de poids aux comités.

1999 - Rapport Viénot II – Rapport sur le gouvernement d'entreprise (AFEP et MEDEF)

Ralliement à une possible dissociation des fonctions de président et de directeur général.

- Proposition d'une information standardisée et clarifiée sur les pratiques de gouvernement d'entreprise avec notamment une information sur les rémunérations globales des dirigeants au travers d'un chapitre structuré définissant les politiques de fixe, de variable, de jetons de présence et de stock-options.
- Adoption d'une définition simplifiée de l'administrateur indépendant et volonté d'une présence plus forte d'administrateurs indépendants au sein du conseil et de ses émanations que sont les comités.

2001 - Loi NRE – Nouvelles Régulations Économiques : genèse de la réforme du droit des sociétés

- Assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre les organes en séparant les fonctions de président et de directeur général ou en étendant les pouvoirs des actionnaires minoritaires (abaissement du pourcentage de capital détenu permettant d'exercer certains droits essentiels comme la convocation d'une AGE).
- Limitation du cumul de postes d'administrateurs ou de membres d'un conseil de surveillance ; transparence totale sur la rémunération des mandataires sociaux.
- Faciliter l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour renforcer la démocratie actionnariale. La saisie du comité d'entreprise en cas d'OPA/OPE va dans le même sens.

2002 - Rapport Bouton – Le gouvernement d'entreprise (AFEP et MEDEF)

- Mise en avant de l'importance du rôle des comités pour un meilleur équilibre des pouvoirs impliquant des administrateurs indépendants et compétents ayant à leur disposition l'ensemble des informations nécessaires à la bonne exécution de leurs travaux.
- Précision sur les modalités d'évaluation du conseil d'administration en ajoutant à l'auto-évaluation annuelle une évaluation externe formalisée tous les trois ans au moins.
- Réaffirmation du principe d'indépendance des commissaires aux comptes.

2003 - Loi de Sécurité Financière

- Publication obligatoire d'un rapport par le président sur le gouvernement d'entreprise (conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil) et le contrôle interne (procédures de contrôle interne mises en place).
- Élargissement des pouvoirs de contrôle avec la possibilité pour les associations d'investisseurs d'agir en justice pour la défense de tout préjudice direct ou indirect à l'intérêt collectif des investisseurs.

Cette vision de la gouvernance est aujourd'hui dominante dans les économies utilisant comme circuit de financement principal le marché financier. Nonobstant, cette approche souffre de limites. Selon cette conception, les autres parties prenantes (*stakeholders*) ne peuvent prétendre à une rémunération, dans la mesure où ils ne prennent pas de risques. En effet, les contrats signés les protégeraient totalement. Par exemple les salariés, en acceptant une

rémunération fixe, indépendante des résultats de l'entreprise limitent fortement leurs risques et de fait devraient renoncer à leurs droits sur la rente résiduelle. *A contrario*, l'apport financier des actionnaires est soumis au risque d'opportunisme des dirigeants. Les propriétaires sont donc obligés d'assumer le contrôle des dirigeants pour se protéger d'une perte financière. L'approche partenariale remet en cause ce postulat que seuls les actionnaires courent un risque, conduisant à une définition différente de la gouvernance (Caby et Hirigoyen, 2005).

La vision partenariale de la gouvernance

L'approche partenariale de l'entreprise remet en cause le statut de créanciers résiduels accordé aux actionnaires par le modèle « *shareholders* ». Plusieurs explications peuvent être avancées pour justifier de la prise en compte des autres parties prenantes (*stakeholders*). Une première source d'explication peut s'appuyer sur la vision de l'organisation proposée par d'Iribarne (1993). L'évolution des théories des organisations conduit à appréhender l'entreprise comme un espace de multiples coopérations, d'apports complémentaires, de valorisation des investissements en fonction de l'investissement spécifique des autres acteurs. Il en résulte que les parties prenantes constituent un point d'appui par rapport à l'objectif de création de valeur. En échange de leurs engagements au sein de l'entreprise, les parties prenantes peuvent prétendre à des droits. Elles sont donc des propriétaires au même titre que les actionnaires (Charreaux, 2004). Une seconde explication à la prise en compte des autres parties prenantes réside dans l'existence d'un report du risque économique et financier de l'actionnaire sur le salarié. La financiarisation de l'économie est à l'origine de ce transfert de risque. Les salariés courent aujourd'hui un risque d'insécurité qui est parfaitement illustré par les cas suivants : « Les investisseurs institutionnels ont importé le respect de normes financières de rentabilité au sein de l'entreprise et contribué ainsi aux fortes ruptures dans des identités collectives longtemps fondées sur la permanence et la stabilité. Les appréciations des titres de sociétés cotées lors de l'annonce de restructurations, ou encore la pratique de licenciements qualifiés parfois de "boursiers" sont à ce titre significatives. »[1] S'il n'existe pas de contrepartie à ce risque sous forme d'atténuation ou de rémunération, l'incitation pour le

1. Extrait d'un document de la Direction des Études de l'ENA concernant un séminaire relatif au dialogue social et portant sur le thème « Dialogue social et gouvernance d'entreprise », juillet 2004, 81 pages, pp.6-7.

salarié à développer du capital spécifique peut être remise en cause et compromettre la création de valeur. Pour Caby et Hirigoyen (2005), « dans la mesure où il n'est pas envisageable de supprimer le risque en garantissant aux employés la pérennité de la relation d'emploi, seule la rémunération du risque semble concevable, et en conséquence, les salariés sont des créanciers résiduels comme les actionnaires ».

La prise en considération de l'ensemble des parties prenantes comme propriétaires de l'entreprise change le rôle du processus de *corporate governance.* D'après Charreaux (2004), « le problème majeur en termes de gouvernance n'est [plus] pas la tricherie managériale, mais l'appropriabilité des actifs critiques ». La volonté des dirigeants doit être de créer un climat de confiance et de coopération, condition nécessaire à la création de valeur. Il s'agit pour les dirigeants de s'assurer qu'aucun *stakeholder* ne s'accapare durablement une part de richesses trop importante au détriment des autres. La gouvernance de l'entreprise consiste alors à rendre possible la coopération des parties prenantes composant l'entreprise. Le système de gouvernance constitue donc un ensemble de mécanismes permettant une allocation optimale de la rente organisationnelle entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. L'objectif est « *de minimiser les pertes engendrées, précisément par les conflits liés aux modalités de partage de la rente organisationnelle* » (Caby et Hirigoyen, 2005). Charreaux (1997) considère que dans cette vision partenariale le rôle du système de gouvernance est de « faire pression sur les dirigeants de façon à ce que leurs activités de création et de redistribution de rentes satisfassent l'ensemble des *stakeholders* et assument la viabilité globale et indépendante de la coalition, évitant ainsi les situations de crise qui se traduisent soit par un éclatement de la coalition, soit par une spoliation d'un groupe de *stakeholders* prisonniers de leurs transactions ».

Les rapports édictant des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance sont peu nombreux à prendre appui sur cette vision partenariale. Le rapport Viénot I se fait l'ambition de privilégier ce positionnement lorsqu'il annonce la primauté accordée à l'intérêt social sur l'intérêt des actionnaires ; mais sans que cela ressurgisse clairement au niveau des recommandations. En revanche, des mécanismes comme la création au sein des entreprises de direction de la déontologie et de l'éthique traduisent une timide reconnaissance pratique de cette conception plurale de l'organisation (Caby et Hirigoyen, 2005). De la même façon, le développement de l'actionnariat salarié peut être considéré comme en adéquation avec cette vision du *corporate governance.* Blair (1997) a mis en évidence que

« la rémunération des employés par des actions des entreprises peut fournir un mécanisme destiné à encourager et à protéger les investissements en capital humain spécifique ».

Que la vision soit actionnariale ou partenariale, les deux reposent sur une représentation contractuelle de l'organisation. L'entreprise est un nœud de contrats nécessitant de mettre en place des dispositifs pour prévenir ou agir sur des conflits entre parties prenantes à l'entreprise. Le courant cognitif propose un autre cadre conceptuel pour appréhender la gouvernance.

Le courant cognitif de la gouvernance : vers une synthèse des deux courants

Le recours aux théories de la cognition permet d'élargir le concept de gouvernance en abandonnant la représentation de l'organisation comme un nœud de contrats. En effet, cette dernière conception présente l'inconvénient de considérer la création de valeur comme donnée. Charreaux (2004) s'exprime en ces termes : « la valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissement étant supposé connu au moins des dirigeants et le choix des investissements se faisant selon l'analogie du menu. » La réalité des organisations met en exergue que la création de valeur résulte d'un processus et non pas d'une procédure d'allocation de l'information (Depret et Hamdouch, 2005). L'appréhension de l'organisation comme un lieu de production de connaissances présente l'avantage de s'intéresser au processus de création de valeur, dans la mesure où elle est le lieu le plus adapté pour favoriser le processus de création de connaissances et d'apprentissage collectif (Dosi, 1988). En effet, ce processus résulte de la capacité de l'entreprise à créer de la connaissance, c'est-à-dire de son aptitude à construire les opportunités de croissance (identifier et mettre en œuvre des investissements rentables), dans l'objectif d'une création de valeur durable. Favoriser le processus de création de connaissances passe par l'existence de conflits d'ordre cognitifs[1].

L'approche cognitive de l'entreprise ne renvoie pas à la même approche de la gouvernance de l'entreprise que celle décrite par le courant disciplinaire. Alors que dans ce dernier, le système de gouvernance se donne pour objectif de minimiser les conflits d'intérêts, le système de gouvernance lié à la conception cognitive se doit de créer un environnement propice aux développe-

1. Foss a démontré que l'innovation était favorisée par la coexistence de schémas cognitifs conflictuels. Foss, N., (1996), « Capabilities and the Theory of the Firm », *Revue d'Économie Industrielle*, n°77, troisième trimestre, pp. 7-28.

ments des conflits cognitifs qui feront émerger par émulation les investissements rentables (Charreaux, 2004). Dans cette perspective, le rôle de la gouvernance est de « s'assurer que les procédures de prise de décision au sein de l'organisation seront réellement efficientes ». Pour cela, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise doivent être conçus dans l'optique d'assister le management dans la phase d'élaboration des orientations stratégiques. Ceci sous-tend de créer un climat organisationnel propice aux apprentissages (conflits cognitifs) dans le but de faire émerger des voies de croissance. Cette dimension de la gouvernance est qualifiée par Charreaux de dimension habilitante. Pour être totalement efficace, elle doit s'accompagner d'une dimension contraignante. Afin que les conflits cognitifs ne déclenchent une situation de blocage, des mécanismes doivent exister pour servir des contraintes aux choix stratégiques des managers notamment en affichant des dispositifs de sanction en cas d'échec ou de non-ralliement aux modèles cognitifs dominants.

Ces deux dimensions rapprochent finalement les deux courants de la gouvernance d'entreprise tout en inscrivant le système de gouvernance en priorité dans la perspective d'asseoir la capacité d'innovation et d'apprentissage de l'organisation. Ce dernier se doit alors d'optimiser le potentiel de création de valeur par l'innovation et l'apprentissage, tout en développant conjointement des mécanismes d'optimisation de la latitude managériale. Charreaux (2004) présente le modèle de Lazonick et O'Sullivan (2000) de la firme innovatrice comme une parfaite illustration de ce rapprochement des courants. Selon ce modèle, « le système de gouvernance doit permettre :

- l'engagement financier, de façon à permettre non seulement le développement des compétences, mais également d'obtenir le délai suffisant pour que les investissements porteurs d'innovation soient rentables ;
- l'intégration organisationnelle incitant les acteurs internes à investir leurs compétences et leurs efforts en fonction des objectifs de la firme ;
- la maîtrise du processus de développement qui repose sur leur expérience et leur interprétation » (Charreaux, 2004).

L'audit interne comme dispositif de mise sous contrôle de l'organisation et d'aide au management

La définition de l'audit interne et l'appréhension de son périmètre d'action permettent de percevoir cette fonction comme un mécanisme de gouver-

nance de l'entreprise. Elle peut effectivement agir à la fois, pour reprendre les termes de Charreaux (2002), sur la dimension « habilitante », mais aussi sur la dimension « contraignante » de la gouvernance de l'entreprise.

Identification de quelques mécanismes de gouvernance de l'entreprise

Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise sont nombreux et il semble difficile d'en dresser *a priori* une liste exhaustive. Cette difficulté s'explique par le comportement actif des dirigeants qui les conduit à trouver des comportements de contournement à ces mécanismes. Il en résulte de fait une adaptation ou un nécessaire renouvellement de ces mécanismes. Les typologies des mécanismes permettant de recenser ces dispositifs sont nombreuses. L'évocation de la typologie de Charreaux et de celle de Caby et Hirigoyen permettent de présenter un large panorama des mécanismes.

Charreaux (1987) propose de distinguer les mécanismes externes des dispositifs internes. Les premiers relèvent de la discipline de marché, c'est-à-dire que ce dernier fait directement pression sur le comportement des dirigeants. Par exemple, « le marché financier [à la condition qu'il soit liquide] intervient comme un mécanisme de contrôle dans la mesure où les actionnaires mécontents peuvent se défaire de leurs titres en entraînant ainsi une baisse » (Caby et Hirigoyen, 2005). Le marché du travail et le marché des biens et services sont d'autres exemples de mécanismes externes susceptibles de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Les systèmes internes sont construits au sein même de l'entreprise. Parmi ceux-ci, le conseil d'administration, au travers de son rôle et de sa constitution, constitue un pilier repris dans les nombreux rapports sur les bonnes pratiques de gouvernance. En tant qu'évaluateur et organe de ratification des décisions d'investissement à long terme et de contrôle de la performance des principaux dirigeants (Fama et Jensen, 1983), la composition et la structuration du conseil d'administration revêt une importance primordiale. À côté de ce mécanisme, la structuration du capital et la politique d'endettement représentent des moyens de contrôle coercitifs pour mettre en adéquation le comportement des dirigeants avec les intérêts des actionnaires.

Caby et Hirigoyen (2005) préfèrent distinguer mécanismes d'incitations financières et mécanismes de contrôle : « Nous avons souhaité retenir une autre distinction, dans la mesure où il semble que les mécanismes de contrôle se caractérisent plus par une notion d'incitation négative, autrement dit, une sanction potentielle, et les incitations financières par une notion d'incitation

positive, une rémunération supplémentaire potentielle. » Cette typologie conduit à ranger au titre des mécanismes de contrôle l'ensemble des mécanismes évoqués précédemment dans la typologie et prenant appui sur la typologie de Charreaux. Les mécanismes d'incitations financières consistent à indexer la rémunération des dirigeants sur la performance de l'entreprise en retenant comme critère d'évaluation de la performance un critère actionnarial. L'indexation peut, par exemple, prendre la forme d'un plan de stock-options qui va inciter les dirigeants à maximiser la valeur de marché des capitaux propres afin de bénéficier lors de l'exercice de l'option, du gain le plus élevé possible.

Le tableau ci-après dresse et commente quelques mécanismes de gouvernance de l'entreprise afin de mettre en évidence en quoi ils apportent des solutions pour limiter les conflits d'intérêts au sein de l'organisation, ou plus rarement une aide au management.

Tableau n° 1 - Quelques mécanismes de gouvernance de l'entreprise

Mécanismes	Description
La mise en place de procédure favorisant la « démocratie et l'activisme actionnarial » (contrôle interne et mécanisme de contrôle)	Un actionnaire jugeant non satisfaisantes les performances obtenues par l'équipe dirigeante doit pouvoir se faire entendre. Pour qu'il réunisse autour de lui suffisamment de voix, des procédures doivent favorisent l'exercice de ce droit et du devoir de vote des actionnaires aux assemblées. Le vote par procuration et le vote par Internet sont autant de dispositifs favorisant l'activisme actionnarial.
La politique d'endettement (contrôle interne et mécanisme de contrôle)	L'endettement joue un rôle disciplinaire. Le recours à la dette constitue un moyen de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. Pour éviter les coûts de faillite, les dirigeants sont dans l'obligation de générer, toutes choses égales par ailleurs, un résultat plus important.
Le marché du travail (contrôle externe et mécanisme de contrôle)	Le marché du travail exerce une pression sur les dirigeants. En cas de non-performance, ces derniers pourront faire l'objet d'un remplacement. *A contrario*, dans le cas d'une performance et en l'absence d'indexation de la rémunération sur les résultats, les dirigeants peuvent être conduits à partir, face aux opportunités proposées par le marché du travail.

L'audit interne : un mécanisme de gouvernance de l'entreprise

L'audit interne peut s'inscrire comme dispositif de gouvernance autant dans une approche disciplinaire que cognitive de la gouvernance de l'entreprise. Pour l'appréhender sous ces deux facettes, il convient au préalable d'en déli-

miter le champ d'investigation. La définition de l'autorité professionnelle que représente l'IfAcI peut servir de référence. Cet organisme a retenu la traduction suivante de la définition de l'IIA : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. » Cette définition traduit le fait que la fonction doit contribuer à la création de performance (créer de la valeur ajoutée). Mais elle ne révèle pas explicitement les apports disciplinaire et cognitif de la fonction d'audit. De surcroît, elle ne met pas en exergue le fait que cette fonction est en pleine construction et que son périmètre n'est donc pas totalement unifié (Renard, 2005).

En effet, les objectifs assignés à la fonction ne sont pas perçus de façon homogène par l'ensemble des professionnels en activité et ce même s'il existe un certain nombre d'actions visant à promouvoir une pratique dominante (c'est-à-dire le niveau d'implantation le plus avancé). Comme toute fonction récente, l'audit interne donne lieu à des pratiques évolutives qu'il est possible de percevoir au travers d'un élargissement du champ d'intervention de l'audit interne (Piot, 2005). Il existe depuis le début des années 1980 une « complexification » de la nature des audits et des objectifs des contrôles menés par les auditeurs internes (Renard, 2005). Quatre catégories d'audit traduisent le stade le plus avancé de la fonction :

- l'audit de régularité ou de conformité : au travers de cette mission, l'auditeur met en œuvre une démarche simple consistant à vérifier que la réalité des faits soit conforme à un référentiel interne ou issu du droit positif (dispositions légales et réglementaires) ;
- l'audit d'efficacité ou de performance consiste à approfondir la démarche précédente en obligeant l'auditeur interne à se positionner par rapport à la qualité des règles en vigueur au terme d'une phase de diagnostic ;
- l'audit de management est un jugement de forme et non de fond porté par l'auditeur interne sur les décisions prises par les hauts dirigeants ;
- l'audit de stratégie a pour objectif de confronter l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence. L'auditeur s'assure alors que la norme de performance assignée est connue et réalisable.

Les deux premières missions de l'audit interne sont traditionnelles et reconnues par les professionnels de la fonction. Elles renvoient clairement à une dimension disciplinaire de l'audit interne et mettent donc l'organisation sous contrôle. L'exemple illustrant le mieux cette dimension est la participation

de l'audit interne au niveau du processus de reddition des comptes. En effet, dès lors qu'une fonction d'audit interne existe, cela signifie qu'une action a été menée visant à veiller à la fiabilité et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne. L'audit interne est donc conduit à se positionner par rapport à la qualité de l'information produite par l'entreprise et qui reflète l'image de celle-ci. Elle contribue donc par ce biais à lutter contre les problèmes d'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires, d'autant qu'il existe un dernier niveau de contrôle avec l'intervention d'un auditeur externe dans le cadre de la mission de commissariat aux comptes. Au travers de ces dispositifs et de leur imbrication (Pigé[1], 2001), il apparaît qu'en se positionnant en tant que superviseur de la production d'informations, l'audit interne constitue un mécanisme de mise sous contrôle de l'organisation et à ce titre peut être considéré comme un système de *corporate governance* dans une approche disciplinaire.

Les deux autres missions, pas forcément reconnues par l'ensemble de la profession, renvoient à une dimension plus « habilitante » (Charreaux, 2004) de l'audit interne dans le système de gouvernance de l'entreprise. Le fait de demander à la fonction d'audit interne de mener ce genre de mission constitue pour les dirigeants un moyen de dédouanement vis-à-vis des craintes des actionnaires. À la condition que ces missions soient déployées dans un contexte d'indépendance et d'objectivité, elles constitueront pour les dirigeants un moyen d'aide dans la conduite des affaires et de mise en évidence d'une volonté de transparence sur le marché des affaires de l'entreprise vis-à-vis des tiers. L'audit interne doit alors être perçu comme un instrument de management pour les dirigeants. La remontée d'informations et le rôle de proposition joué par l'audit interne (Renard, 2005) permettent à la direction d'apprendre (apprentissage) dans le but de faire émerger les orientations stratégiques qui porteront les investissements les plus rentables.

Les conditions de compatibilité des missions de l'audit interne avec la *corporate governance*

La seconde partie de la définition de l'IIA concernant la fonction d'audit interne mentionne explicitement qu'au-delà de sa participation au processus

1. Pigé distingue, d'un point de vue partenarial, trois niveaux d'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise : l'asymétrie d'information entre dirigeants et conseil d'administration, celle entre les actionnaires et leurs représentants les administrateurs et celle entre les investisseurs potentiels et les dirigeants de l'entreprise.

de gouvernance de l'entreprise, elle se doit également d'évaluer le processus de gouvernance d'entreprise : « il [l'audit interne] aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » Cette évolution des missions de l'audit interne, confirmée par l'existence d'une norme spécifique au sein des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, tend à placer la fonction face à un risque fort d'audit. L'audit interne peut-il être à la fois partie prenante au processus de gouvernance et juge de ce dernier ? Le fait que la fonction d'audit interne ne constitue qu'un petit maillon du processus de gouvernance tend à répondre par l'affirmative, mais pour éviter toute ambiguïté n'est-il pas préférable de concevoir un dispositif permettant d'atténuer ce risque de subjectivité au travers par exemple d'un élargissement ou d'une relecture des missions d'un comité d'audit comme le propose la loi Sarbanes-Oxley dans le contexte nord-américain ?

Contenu de la mission d'évaluation et de contrôle du processus de gouvernement d'entreprise

Si la mission d'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise est présente dès 1999 dans la définition de l'audit interne proposée par l'IIA, elle connaît une précision avec la proposition en 2004, toujours par le même organisme, de normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

La norme 2 130

Au sein des normes de fonctionnement, une norme explicite la mission d'évaluation par l'audit interne du processus de gouvernance de l'entreprise. Il s'agit de la norme 2 130, précisant les attentes concernant cette mission. « L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;

- bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.
  - 2 130.A1 – l'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique ;
  - 2 130. C1 – les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'entreprise. »[1]

Problème de compatibilité

Cette norme 2 130 soulève un véritable problème de compatibilité avec la participation directe de l'audit interne au processus de *corporate governance*. Ce concours actif au processus de management permet-il à la fonction d'apporter une évaluation totalement objective du processus de gouvernement d'entreprise ? Être à la fois juge et partie ne fait-il pas peser un risque d'altération de l'évaluation ? De surcroît, cette participation semble en totale contradiction avec la norme de qualification, selon laquelle « les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent c'est-à-dire que les domaines dans lesquels intervient l'auditeur interne ne sauraient être audités par l'intéressé ». Pour expliciter ce risque d'audit[2], il est possible de rapprocher certains objectifs du processus de gouvernance d'entreprise que doit vérifier l'audit interne des principales normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Ainsi, la norme 2 130 précise que l'audit interne doit prendre position sur la capacité du processus de gouvernement d'entreprise à garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte. Suite à cette évaluation, le fait d'émettre des recommandations sur cet élément et compte tenu de sa participation au processus de gouvernement d'entreprise conduit l'audit interne à reconnaître implicitement que la gestion de l'activité d'audit interne n'est pas totalement exercée dans

1. Extrait de la traduction par l'IfAcI des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2004, disponible sur le site Internet de l'IfAcI (www.ifaci.com).
2. Le risque d'audit est résiduel après le passage de l'auditeur interne, dans la mesure où la demande d'audit porte en soi sa relativité.

le but de garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation (norme de fonctionnement 2000 – Gestion de l'audit interne).

En outre, cette norme précise que l'audit interne doit émettre un jugement sur l'aptitude du processus de gouvernement d'entreprise à bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles. Considérer que cet objectif n'est pas atteint au travers de recommandations conduit l'audit interne à reconnaître qu'il n'a pas répondu aux normes 2 110 Management des risques – l'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle et 2 120 Contrôle – l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

Enfin, ce texte mentionne que l'audit interne doit évaluer si le processus de gouvernement d'entreprise fournit une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités. La norme de fonctionnement 2 060 – Rapport au conseil et à la direction générale précise « le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu ». Par conséquent, considérer cet objectif comme non atteint conduit l'audit interne à reconnaître que son activité de remontée d'informations vis-à-vis du conseil et de la direction générale n'est pas parfaitement exécutée.

Dans une vision étroite de la gouvernance d'entreprise, ce risque de manque d'objectivité est amplifié par le problème d'indépendance de la fonction. La fonction d'audit interne est fréquemment rattachée hiérarchiquement à la direction générale. En effet, les auditeurs internes sont employés par la direction. Compte tenu de ce rattachement, il peut paraître paradoxal de faire évaluer le processus de gouvernance de l'entreprise par l'audit interne. Il est légitime de considérer, eu égard à ce rattachement, que le rapport pourrait être rédigé dans le but de conforter la direction générale au détriment des actionnaires. Il en résulte que l'action de contrôle menée pour prévenir un conflit d'intérêt actionnaires/dirigeants peut très rapidement être considérée comme sans effet.

Au-delà de la connaissance de la compromission de l'objectivité de l'audit interne, conformément à la norme 1 130[1], il semble possible d'aménager un dispositif organisationnel susceptible d'atténuer le risque de subjectivité en limitant notamment la dépendance hiérarchique de la fonction par rapport à la direction. Il s'agit de faire vérifier le travail d'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise par le comité d'audit.

Le recours au comité d'audit pour rendre les deux missions compatibles

L'évolution prévisible du droit européen et l'exemple nord-américain contribuent à nous faire percevoir le comité d'audit comme la solution organisationnelle la plus adaptée pour exercer un rôle de supervision de la qualité du travail d'évaluation par l'audit interne du processus de gouvernement d'entreprise.

L'apport de SOX et le contenu de l'article 39-2 de la huitième directive de l'UE

En matière de comité d'audit, le contexte nord-américain peut et semble servir de ligne directrice eu égard à l'article 39-2 de la huitième directive de l'Union européenne (2006), qui devrait rendre obligatoire les comités d'audit au sein des sociétés cotées. À contre-exemple de la France, qui a souhaité garder une approche très libérale en matière de comité d'audit[2], les États-Unis ont choisi de légiférer au travers de plusieurs sections de la loi Sarbanes-Oxley en 2002 (voir l'encadré ci-après). Ce texte définit le comité d'audit et le rend obligatoire pour toute société par actions.

En vertu de la huitième directive de l'UE, les comités d'audit, dont les fonctions sont précisément définies, seront rendus obligatoires en France d'ici quelques années dans les sociétés cotées. L'article 39-2 de cette directive précise les missions relevant du comité d'audit :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;

1. Elle précise que « si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance. »
2. Ni la loi NRE du 15 mai 2001, ni la loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 ne comportent d'articles exigeant la mise en place de comités d'audit.

En pratique

Les principales dispositions de la loi SOX en matière de comité d'audit

Section 202

- Le comité d'audit, ou les membres désignés du comité pré approuve(nt) tout service fourni par l'auditeur indépendant.

Section 204

- Le comité d'audit tient des discussions régulières avec l'auditeur indépendant concernant :

– toute politique ou pratique comptable importante ;
– tout traitement alternatif de l'information financière dans le cadre des PCGR[1] ayant été discutés avec la direction (incidences d'un tel traitement, position de l'auditeur indépendant) ;
– toute autre communication écrite entre l'auditeur et la direction, dont les lettres d'affirmation de cette dernière et le sommaire des écarts non ajustés.

Section 301

- Le comité d'audit est composé intégralement d'administrateurs qui respectent les exigences d'indépendance, y compris sur les questions de rémunérations, de la loi et des règlements correspondants propres aux autorités boursières.
- le comité d'audit a le pouvoir d'engager des conseillers indépendants dans la mesure où il le juge nécessaire.
- le comité d'audit a le pouvoir de réunir les fonds nécessaires à une rémunération appropriée des auditeurs indépendants et de tout conseiller engagé par ses soins.
- le comité d'audit est directement responsable des points suivants relatifs à l'auditeur indépendant : sélection, rémunération, supervision de la mission, non-renouvellement (le cas échéant), arbitrage de tout conflit avec la direction, supervision de tout problème ou de toute difficulté liés à l'audit ainsi que des réponses de la direction sur ces problèmes ou difficultés.
- le comité d'audit doit mettre en place des procédures visant à permettre la soumission confidentielle et anonyme, par des employés de la compagnie, de points qui semblent problématiques sur le plan de la comptabilité ou de l'audit.

.../...

1. Principes comptables généralement reconnus.

Section 407

- La compagnie doit divulguer si le comité d'audit comprend au moins un « expert financier », au sens des critères établis par la Securities Exchange Commission. Si tel est le cas, il convient de mentionner le nom de cette personne et de préciser si elle est, ou non, indépendante de la direction. Si le conseil d'administration établit que le comité d'audit ne compte aucun expert financier, il convient de préciser les raisons de cette décision.

Source : Deloitte & Touche (2003), Audit Committee Resource Guide

- contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne le cas échéant, et de la gestion des risques de la société ;
- supervision du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée, ainsi que tout engagement dudit contrôleur ou dudit cabinet de fournir des services autres que de contrôle ;
- sélection préalable de tout contrôleur légal ou cabinet d'audit dont la désignation est proposée par l'organe d'administration ou de surveillance.

Les raisons du choix du comité d'audit comme organe de contrôle

Confortée par cette évolution du droit, notre volonté de doter le comité d'audit de cette nouvelle mission peut aussi se justifier par deux considérations.

La première résulte d'une volonté de ne pas alourdir l'architecture du contrôle organisationnel par la création d'un comité supplémentaire ou d'un organe spécifique à cette mission de contrôle de l'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise. Le fait que la présence d'un comité d'audit va devenir obligatoire en France pour les sociétés cotées donne une garantie sur le déroulement de ce contrôle d'autant que les textes de loi y font implicitement ou explicitement référence. L'article 39-2 de la huitième directive de l'UE donne comme seconde mission au comité d'audit celle de contrôler « l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne ».

La seconde considération va au-delà du texte de loi pour justifier du choix du comité d'audit parmi l'ensemble des comités (comité d'audit, comité des rémunérations, comité de nomination) pour exercer la supervision de la mission d'évaluation par l'audit interne du processus de gouvernement d'entreprise. Il s'avère que le comité d'audit entretient déjà une relation étroite avec la fonction d'audit interne. Cette fonction est considérée comme une ressource importante pour le comité d'audit[1] (Piot, 2005). Dans le droit fil de ces missions, ce dernier établit donc un protocole de communication avec l'audit interne permettant d'éviter les censures managériales. Pour Piot (2005), « il est [ainsi] le vecteur d'une meilleure circulation de l'information en ce qui concerne le déroulement des contrôles et la découverte ». Il y aurait donc au travers de cette communication une optimisation de l'objectivité de la phase d'inspection de la fiabilité du processus de gouvernement d'entreprise. Pour l'expliciter, une référence peut être faite aux travaux de Braiotta, qui définit les tâches à accomplir par le comité d'audit. Il considère qu'il existe, conformément à l'encadré ci-après, trois grandes fonctions pour un comité d'audit : un rôle de planification, une fonction de surveillance et un rôle de communication.

En pratique

Les fonctions du comité d'audit dans le contexte américain

Planification - Revue et allocation des ressources internes et externes de la fonction d'audit :

- Approche intégrée de la fonction d'audit.
- Consolidation des programmes d'audit internes et externes pour éviter les redondances et maximiser l'efficience de la vérification.
- Recommandation de la nomination de l'auditeur externe (qualité des services, honoraires, etc.).

Surveillance - Supervision du déroulement et du respect des plans d'audit :

- Entretiens réguliers avec le responsable de la fonction d'audit interne.

.../...

1. Les auditeurs internes aident le comité d'audit à s'assurer de la conformité aux règles et aux politiques de l'entreprise (application du règlement intérieur, etc.). Ils effectuent, dans certains cas, des investigations spécifiques sur demande du comité d'audit, par exemple sur des versements douteux ou des fraudes potentielles.

- Analyse des systèmes d'information, de contrôle interne, et des risques d'affaires.
- Règlement des conflits d'intérêts et des questions éthiques, prévention des comportements discrétionnaires, arbitrage des conflits auditeur-dirigeants.

Communication - Rapport formel au conseil d'administration précisant :

- Les politiques comptables de la firme et du secteur (ex. règles de consolidation).
- La revue des synthèses et des rapports des auditeurs internes et externes.

Les références aux rapports de conseillers juridiques pour les questions d'engagements, d'éventualités et de conformité légale.

Source : extrait de Piot (2005).

La fonction de surveillance est en totale adéquation avec notre volonté d'encadrer le travail d'évaluation du processus de gouvernance de l'entreprise de l'audit interne par le comité d'audit. La supervision du déroulement et du respect des plans d'audit oblige à des contacts réguliers entre le responsable de la fonction d'audit et le comité d'audit. L'analyse des systèmes d'information doit ainsi permettre de régler les conflits d'intérêts et notamment le rapport de connivence pouvant exister entre dirigeants et auditeurs, du fait du lien hiérarchique. Le comité d'audit devient ainsi une structure d'encadrement et de contrôle susceptible de rendre significativement objective l'évaluation du processus de gouvernance d'entreprise. Le fait de rendre compte à un organe de contrôle indépendant vient atténuer la subjectivité résultante du lien hiérarchique existant entre audit interne et dirigeants. Il existe donc au travers de ce contrôle une incitation forte pour les auditeurs à travailler en toute indépendance et à se dégager des pressions managériales. Encore faut-il que le comité d'audit soit réellement indépendant de la direction, suffisamment compétent et impliqué dans ses fonctions de supervision ? Se pose donc le problème de la composition du comité d'audit.

Dans le contexte français, le nombre de membres d'un comité varie entre trois et dix personnes. La plupart des rapports recommandent qu'il soit constitué d'administrateurs indépendants auxquels il est possible d'associer des non-administrateurs en raison de leurs compétences particulières. Il est utile qu'un membre du comité d'audit ait des compétences juridiques, comptables et financières pour pouvoir dialoguer avec les différents interlocuteurs.

L'indépendance est fondamentale pour la qualité du contrôle exercé par ce comité d'audit. Ses membres ne doivent pas être en situation de conflits d'intérêts. Cette indépendance est mesurée au regard des autres fonctions et autres mandats exercés, ou encore exercés il y a moins de cinq ans. En fonction de ces éléments, il est possible d'affirmer une indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires ou de ses parties prenantes. Concernant l'implication, une mesure imparfaite peut être réalisée au travers de la fréquence des réunions et des auditions menées. La fréquence des réunions doit être d'au moins trois par an, correspondant aux trois phases clés de l'audit (présentation, planification et coordination du plan d'audit, résultats semestriels et examen du contrôle des comptes annuels). Il est évident que ce nombre doit être plus important si le comité d'audit veut réellement assurer un contrôle de l'évaluation du processus de gouvernance de l'entreprise. Pour ce qui est des auditions, le comité d'audit a pour obligation d'auditionner, après en avoir informé le président du conseil, les dirigeants mandataires sociaux, les directeurs financiers et comptables, les commissaires aux comptes et le responsable de l'audit interne. Ce dernier doit être entendu au moins une fois par an et hors de la présence des mandataires sociaux. Enfin, le travail de contrôle doit faire l'objet d'un compte-rendu auprès du conseil d'administration.

POUR CONCLURE...

La présence du comité d'audit ne constitue pas une condition suffisante pour atténuer le risque d'audit résultant d'une évaluation par l'audit interne du processus de gouvernance d'entreprise. Il est nécessaire que le comité d'audit soit indépendant, compétent et impliqué. Pour affirmer la qualité des évaluations réalisées par l'audit interne, certains souhaitent un rattachement hiérarchique de l'audit interne directement au comité d'audit. Si nous concevons qu'il doit exister un rattachement fonctionnel de l'audit interne au comité d'audit, nous sommes plus réservés sur un rattachement hiérarchique, au risque de contraindre l'audit interne dans le périmètre étroit de l'audit de conformité et d'efficacité.

Chapitre 6

La loi Sarbanes-Oxley et la coopération audit interne/ audit externe

PAR ÉLISABETH BERTIN[1],

Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université François-Rabelais de Tours

La loi américaine Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002 et témoignant d'un intérêt croissant pour la gouvernance de l'entreprise, encourage les entreprises à se doter de moyens de porter une appréciation sur la pertinence de leur contrôle interne. Ces nouvelles dispositions ont ouvert la voie à une série de révisions législatives et réglementaires dans d'autres pays. C'est ainsi qu'ont été promulguées notamment, la loi 198 au Canada (2002), la loi de Sécurité Financière en France (2003) et la loi fédérale sur la surveillance de la révision en Suisse (2005).

Dans ce contexte, sachant que le contrôle interne constitue une préoccupation majeure de l'auditeur interne et de l'auditeur externe[2] et le point de convergence de leurs travaux, il apparaît pertinent de s'interroger sur l'impact de ces réglementations récentes[3] sur les relations qu'entretiennent

---

1. L'auteur remercie tout particulièrement Jean-François Dufour, Directeur des méthodes à la Direction de l'Audit Interne de Total, pour les pistes de réflexion suggérées.
2. Par auditeur externe, il faut entendre, tout au long de ce chapitre, l'auditeur légal appelé également auditeur statutaire, lequel est chargé de certifier la régularité, la sincérité et la fidélité de l'information comptable et financière. Ce rôle est rempli par le commissaire aux comptes en France.
3. Ne pouvant traiter l'ensemble des réglementations nationales dans ce chapitre, nous focaliserons notre attention sur la loi Sarbanes-Oxley, source d'inspiration pour différents États et, de plus, de portée internationale. En effet, elle s'applique à toutes les entreprises américaines et étrangères cotées à la Bourse de New York ainsi qu'aux filiales des sociétés américaines.

ces deux acteurs de la gouvernance. Professionnels et chercheurs prônent leur coopération comme un moyen de rendre le processus d'audit global plus efficient et d'ajouter de la valeur au processus de gouvernance de l'entreprise. La « *joint audit approach* » se doit d'accroître la qualité des travaux des deux types d'acteurs sans porter atteinte à leur indépendance.

Cette contribution a ainsi pour objectif de démontrer les bienfaits d'une coopération entre l'audit interne et l'audit externe sur le processus de gouvernance de l'entreprise et d'identifier les facteurs exerçant une influence sur leur degré d'interaction. À cette fin, seront confrontés les aspects normatifs, des éléments factuels issus de l'actualité professionnelle internationale, l'éclairage théorique et enfin les travaux académiques portant sur les déterminants de la coopération audit interne/audit externe.

Notre cheminement s'articulera ainsi autour de deux points. Après avoir envisagé la coopération audit interne/audit externe comme une nécessité au nom d'une plus grande efficacité du processus de gouvernance, nous nous interrogerons sur les déterminants de l'ampleur de cette coopération.

La coopération audit interne/audit externe : pour une plus grande efficacité du processus de gouvernance

Audit interne et audit externe constituent deux organes complémentaires de la gouvernance d'entreprise. Leur interaction serait ainsi un moyen de rendre le processus d'audit global plus efficace en vue d'une meilleure gouvernance. Il convient de prendre en compte dans l'analyse les dispositions récentes sur la gouvernance de l'entreprise issues de la loi Sarbanes-Oxley, qui ont indéniablement des répercussions sur cette coopération.

Audits interne et externe : deux organes complémentaires de la gouvernance de l'entreprise

La séparation entre la propriété et le contrôle engendre le risque que les dirigeants, par le biais de leurs décisions, fassent diminuer la valeur des fonds qui leur ont été confiés. Ce phénomène est expliqué à l'aide de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), laquelle envisage la possibilité d'une divergence d'intérêts entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant). La *stakeholder-agency theory* de Hill et Jones (1992) constitue une tentative intéressante d'élargissement. Elle considère que tous les agents économiques

qui ont une créance légitime sur l'entreprise sont des parties prenantes ou *stakeholders*, et qu'en tant que tels, ils sont en droit d'obtenir une partie de la rente organisationnelle et susceptibles d'être affectés par des styles de gestion inefficients (Depret et Hamdouch, 2005). L'objectif essentiel du système de gouvernance s'avère alors de pérenniser le « nœud de contrats » constitutif de l'entreprise, et parallèlement, d'optimiser la « latitude managériale » (Charreaux, 2004). La gouvernance d'entreprise recouvre ainsi « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997).

Les débats sur la gouvernance de l'entreprise ont longtemps été centrés sur les aspects financiers, cherchant à améliorer la qualité du reporting financier, en renforçant notamment le rôle de l'auditeur légal. Les dispositions légales les plus récentes en matière de gouvernance d'entreprise (loi Sarbanes-Oxley notamment) sont plus explicitement destinées à améliorer les mécanismes de contrôle interne, se fondant sur l'hypothèse d'une relation forte entre le contrôle interne, la qualité du reporting financier et la gouvernance de l'entreprise. Même si elles ne font pas référence directement à l'audit interne, ces nouvelles réglementations confortent la légitimité de la fonction d'audit interne et son triple rôle, eu égard à la gouvernance. Les complémentarités entre l'auditeur interne et l'auditeur externe justifient leur coopération.

L'audit externe en tant qu'organe de gouvernance

L'auditeur externe, obligatoire dans certaines catégories d'organisations, est un agent mandaté par l'assemblée générale des actionnaires, pour contrôler et certifier l'information comptable et financière produite par l'entreprise. La norme internationale d'audit externe ISA[1] 200 « Objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » précise que « l'objectif d'un audit d'états financiers est de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion, selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable applicable. Un audit d'états financiers relève des missions d'assurance ».

Si l'on considère que le dirigeant d'entreprise doit satisfaire une multitude de parties prenantes ou *stakeholders*, la seule prise en compte du lien actionnaires/

1. International Standard on Auditing.

dirigeant apparaît réductrice. L'entreprise est un centre d'intérêts multiples. Toutes les parties prenantes accordent de l'importance à l'information comptable et financière, enjeu du partage des succès et des échecs de l'entreprise. L'auditeur devient alors un élément non négligeable de l'équilibre entre le dirigeant et l'ensemble des autres *stakeholders*. On est confronté à une relation d'agence très particulière, en ce sens où :

- il existe en fait une multiplicité de mandants (différentes catégories de *stakeholders*) pour le mandataire qu'est l'auditeur externe ;
- ce mandataire a pour mission de contrôler la régularité, la sincérité et la fidélité de l'information comptable et financière diffusée par un autre mandataire des *stakeholders*, le dirigeant ;
- dans ce cas bien particulier, le mandataire qu'est l'auditeur externe n'est pas rémunéré par ses mandants, mais par l'entité contrôlée (Bertin *et al.*, 2002).

Le rapport émis par l'auditeur est pour les tiers un instrument privilégié de contrôle. Il constitue un signal qui montre comment l'auditeur a accompli sa mission et quelles sont ses conclusions quant à la fiabilité de l'information financière.

La qualité de l'audit externe implique que l'auditeur découvre d'éventuelles fraudes ou irrégularités dans les états financiers du client et qu'il soit en mesure de les révéler effectivement (De Angelo, 1981a ; De Angelo, 1981b). La première condition repose sur la compétence globale de l'auditeur et sur le niveau d'effort qu'il engage dans la mission. Ceux-ci sont garantis par la possession obligatoire d'un diplôme professionnel spécifique, les exigences en matière de formation continue et l'obligation de moyens à laquelle il est soumis. La seconde condition dépend du niveau d'indépendance de l'auditeur, c'est-à-dire du degré avec lequel il peut résister aux pressions exercées par son client dans une situation de conflit d'intérêt. Son indépendance est protégée juridiquement et statutairement : le contenu et l'étendue de la mission, les incompatibilités, les modes de nomination et de rémunération, les conditions d'exercice de la mission d'audit sont définis dans des textes législatifs, dans les normes de la profession et dans les statuts.

De plus, les mécanismes de contrôle professionnel se sont intensifiés ces dernières années, notamment aux États-Unis avec la création du Public Company Oversight Board (PCAOB) institué par la loi Sarbanes-Oxley, et en France avec la création du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes

(H3C) rendue obligatoire par la loi de Sécurité Financière. Enfin, l'auditeur légal doit se référer à un code de déontologie[1].

Le triple rôle de l'audit interne eu égard à la gouvernance

L'audit interne est défini comme une « activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » (IIA, 1999 ; IFACI, 2002).

Les auditeurs internes portent une double casquette : ils assurent à la fois une mission d'assurance et une autre de conseil. Le rôle de l'audit interne est déterminé par la direction et ses objectifs varient selon les exigences de celle-ci.

Adams (1994), prenant appui sur la théorie de l'agence et se fondant sur l'importance de l'asymétrie informationnelle entre dirigeants et actionnaires, indique que la présence ou non d'un département d'audit interne dans une organisation, ainsi que la nature des activités réalisées par cette fonction, semblent dépendre en grande partie du secteur d'activité, de la taille de la firme et de la structure de l'actionnariat. Mais, comme pour l'auditeur externe, la prise en considération de la seule relation dirigeant/actionnaire est insuffisante pour légitimer le rôle de l'audit interne, d'autant que cette fonction exerce une mission qui dépasse très largement le cadre du domaine financier. L'audit interne représente un mécanisme de régulation des relations entre le dirigeant et les différentes parties prenantes. Il peut être considéré comme un coût de dédouanement supporté par l'agent pour signaler à ses mandants (différents *stakeholders*) qu'il agit conformément à leurs intérêts.

Plusieurs facteurs semblent garantir l'objectivité et l'indépendance des auditeurs internes : leur rattachement au plus haut niveau dans l'organisation et l'existence d'un canal de communication spécifique (comité d'audit) permettant de rapporter les erreurs et les irrégularités (Ponemon, 1991).

1. L'International Federation of Accountants' Ethics Committee de l'International Federation of Accountants (IFAC) a publié en juin 2005 le *Code of Ethics for Professional Accountants*. L'IFAC est l'organisation mondiale de la profession comptable, chargée de développer des normes internationales sur l'audit légal, les missions d'assurance, l'éthique et la formation des professionnels comptables. En France, le *Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes* de la CNCC a été approuvé par le décret du 16 novembre 2005.

L'accent étant mis sur l'indépendance de ce dispositif et son rattachement fonctionnel au comité d'audit, il pourrait être également vu comme un coût de surveillance encouru par les actionnaires et les autres *stakeholders*, pour protéger leurs intérêts.

En pratique

En matière de gouvernance, l'auditeur interne remplit un triple rôle : il est à la fois partie prenante (ou dispositif de mise sous contrôle de l'organisation), juge et conseiller. En tant que juge et conseiller, il doit fournir des évaluations indépendantes objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et, agir en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance. Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance dépend du degré de maturité de la structure et du processus de gouvernance de l'entreprise (IIA, 2006).

Les complémentarités entre audit interne et audit externe

Les développements qui précèdent permettent de faire ressortir les différences, mais aussi les complémentarités, entre audit interne et audit externe. Elles sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau n° 1 : les divergences et les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit externe	**Audit interne**
Statut de l'audit	Mécanisme non spécifique/ externe	Mécanisme spécifique/interne
	Mécanisme obligatoire pour certaines catégories d'organisations	Mécanisme intentionnel
Mandants/bénéficiaires de l'audit	Actionnaires, dans les textes Ensemble des *stakeholders*, en fait	Direction générale, managers Conseil d'administration/Comité d'audit. Ensemble des *stakeholders*, indirectement

	Audit externe	**Audit interne**
Champ d'application de l'audit	Processus d'élaboration des états financiers et de détermination du résultat	Global
	Aval	Amont L'auditeur interne identifie et évalue les risques avant qu'ils ne soient traduits dans les comptes.
Temporalité de la mission d'audit	Mission permanente dans les textes Mission généralement intermittente dans les faits	Mission continue Suivi des recommandations
Nature de la mission d'audit	Mission d'assurance	Mission d'assurance Mission de conseil
Position eu égard à la gouvernance	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle)	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle) Évaluateur de la gouvernance Conseiller en matière de gouvernance
Dynamique de l'audit	Stabilité L'auditeur externe réalise le même type d'audit chaque année ; il est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services.	Réactivité, adaptabilité, diversité L'auditeur planifie son travail en réponse aux besoins de la direction ou du comité d'audit ou en fonction de l'émergence de risques ; les interlocuteurs sont variables.
Indépendance	Protégée juridiquement	Garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le comité d'audit (quand il existe)
Diffusion du/des rapports d'audit	Diffusion large du rapport	Diffusion restreinte des rapports
Avantages spécifiques	Expérience d'autres entreprises et d'autres secteurs	Connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur

L'audit externe, dont l'objectif est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, qui ne doit pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise et dont l'indépendance est protégée juridiquement, est légitimé par le courant disciplinaire partenarial de la gouvernance. Selon cette approche, l'entreprise est conçue comme un nœud de contrats et l'audit externe

constitue l'un des dispositifs mis en œuvre pour empêcher ou réduire les conflits d'intérêts entre parties prenantes à l'entreprise (Charreaux, 2004).

L'audit interne, parce qu'il remplit, à côté d'une mission traditionnelle d'assurance, une mission de conseil, est un mécanisme de gouvernance légitimé à la fois par le courant disciplinaire et par le courant cognitif de la gouvernance. Selon ce dernier, l'organisation est appréhendée comme un lieu de connaissances et le système de gouvernance devient « l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation » (Charreaux, 2004). L'indépendance de l'auditeur interne n'étant pas protégée juridiquement comme celle de l'auditeur externe, et l'auditeur interne étant un membre à part entière de l'organisation contrôlée, on pourrait être tenté de dire que l'aspect disciplinaire est moins puissant que dans le cas de l'auditeur externe.

On comprend alors que la coopération entre audit interne et audit externe s'avère source de bienfaits non négligeables. Le processus d'audit global (audit interne plus audit statutaire) constitue un dispositif agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur. Il participe ainsi à la reconstruction de la vision financière de la gouvernance élargie aux dimensions cognitives (Charreaux, 2004).

L'interaction donne naissance à des effets de synergie en matière de compétences. La multiplication des points de vue et le partage des informations renforce la compétence de chacun.

Là où existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe apprécie différemment les qualités de régularité et de sincérité des comptes qui lui sont présentés. Là où un auditeur externe exerce son activité, la maîtrise des affaires s'en trouve renforcée. Chacun peut se prévaloir des travaux de l'autre pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration (Renard, 2006).

Si les avantages en matière de partage des connaissances et de complémentarité des compétences sont évidents, les effets de synergie en termes d'indépendance restent cependant à démontrer.

Enfin, une collaboration étroite des deux organes permet de réaliser des économies de coûts, par rapport à une situation où les deux acteurs travailleraient complètement séparément. Selon Felix *et al.* (2001) et Haron *et al.* (2004), la participation de l'audit interne à l'audit statutaire permet d'abaisser le montant des honoraires versés aux auditeurs externes. Cet argument revêt un intérêt particulier dans un contexte de pression sur les honoraires des contrôleurs légaux des comptes. L'efficience de l'entreprise se trouve ainsi

renforcée. De même, le développement du département d'audit interne peut être vu comme un stratagème de la part des dirigeants souhaitant réduire le coût de surveillance généré par l'audit externe tout en signalant aux propriétaires et aux autres *stakeholders* que l'étendue de l'audit n'est pas réduite.

Après avoir mis en lumière les complémentarités de l'audit interne et de l'audit externe, il convient de préciser les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley affectant l'audit interne et l'audit externe.

L'impact ambigu de la loi Sarbanes-Oxley sur la coopération audit interne/audit externe

La loi Sarbanes-Oxley, nous l'avons vu plus haut, renforce les obligations en matière d'information sur le contrôle interne, pour toutes les entreprises cotées à la Bourse de New York.

Quelques précisions légales

La section 404 de ce texte stipule que ces sociétés doivent émettre un rapport sur le contrôle interne lié au reporting financier, affirmant que la direction est responsable d'une structure de contrôle interne adéquate, et contenant une évaluation par le management de l'efficacité du dispositif et des procédures de contrôle interne.

La section 302, elle, précise que la direction générale (*Chief Executive Officer*) et que le directeur financier (*Chief Financial Officer*) sont directement responsables de l'exactitude, de la documentation et de la publication des documents financiers, ainsi que de la structure de contrôle interne.

En pratique

La section 302 implique que la direction générale et le directeur financier certifient notamment :

– qu'à leur connaissance, le rapport ne contient pas d'éléments erronés ou trompeurs ou n'omet pas d'information significative, que les états financiers et les autres informations financières contenues dans le rapport, sont fidèles à la réalité ;

– qu'ils sont responsables de la mise en œuvre de contrôles internes ;

.../...

– qu'ils ont évalué l'efficacité des procédures de contrôle interne dans les 90 jours précédant le rapport et qu'ils ont présenté dans le rapport leurs conclusions – résultant de cette évaluation – au sujet de l'efficacité des procédures de contrôle interne ;

– qu'ils ont divulgué aux auditeurs externes ainsi qu'au comité d'audit, toutes les défaillances significatives relatives à la conception et à la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, ainsi que toute fraude qui compromet le management et toute personne impliquée dans les procédures de contrôle interne ;

– qu'ils ont indiqué dans le rapport s'il y a eu ou non des changements dans les procédures de contrôle interne – y compris les mesures correctrices destinées à remédier aux faiblesses du contrôle interne – après leur évaluation.

Selon la section 404, les auditeurs externes doivent certifier l'exactitude du rapport élaboré par le management sur la conception, la mise en œuvre et l'efficacité de la structure et des procédures de contrôle interne concernant le reporting financier.

Les conséquences sur la gestion de l'audit

Ces nouvelles dispositions affectent inéluctablement la façon dont l'audit externe est mené. En particulier, le niveau de connaissance des procédures de contrôle interne que l'auditeur externe doit acquérir en vue d'exprimer une opinion sur les états financiers[1] n'est pas le même que celui désormais nécessaire pour certifier l'exactitude du rapport sur ces contrôles eux-mêmes. La nature, l'étendue et la périodicité des tests jusque-là mis en œuvre peuvent être insuffisantes ou inappropriées pour émettre un tel jugement.

C'est ainsi qu'en 2003, l'International Federation of Accountant's (IFAC's) International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) a publié de nouvelles normes d'audit (externe) internationales, avec pour ambition d'améliorer l'évaluation des risques et du contrôle interne par les auditeurs légaux[2]. Il s'agit notamment des normes ISA 315 « Connaissance de l'entité

1. Afin de certifier la régularité, la sincérité et la fidélité des états financiers, l'auditeur externe doit apprécier les dispositifs de contrôle interne de nature financière et comptable.
2. Au niveau national, de telles normes ont également été publiées. En France, par exemple, la CNCC a émis en 2006 les Normes d'Exercice Professionnel (NEP) 315, 330, 500, qui correspondent à l'adaptation des normes ISA correspondantes. La huitième directive européenne révisée (2006) rend obligatoire l'application des normes ISA dans tous les pays de l'UE.

et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives », ISA 330 « Procédures à mettre en œuvre par l'auditeur en fonction de son évaluation des risques » et ISA 500 « Preuve d'audit ».

Elles placent l'audit par les risques au centre des diligences de l'auditeur externe et requièrent principalement de celui-ci qu'il :

- mette en œuvre des procédures d'audit permettant d'acquérir une meilleure connaissance de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne ;
- procède à des évaluations plus rigoureuses et plus exhaustives des risques d'erreurs dans les états financiers ;
- conçoive et mette en œuvre des procédures d'audit complémentaires en fonction de l'évaluation du risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers (y compris des tests portant sur l'efficacité du fonctionnement des contrôles lorsqu'ils sont pertinents ou nécessaires) et des assertions dans le cadre de l'audit des états financiers ;
- apprécie la validité de l'évaluation initiale du risque et conclut sur le caractère suffisant et approprié des éléments probants recueillis.

Le rôle de l'auditeur interne

Si la loi Sarbanes-Oxley spécifie le rôle de la direction et des auditeurs externes en matière de contrôle interne, elle ne traite pas spécifiquement du rôle de l'auditeur interne.

Selon l'IIA (2004), l'implication de l'audit interne dans la mise en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley est importante et doit être compatible avec les normes professionnelles. En particulier, la fonction d'audit interne ne doit pas compromettre son objectivité et son indépendance. L'IIA précise que le département d'audit interne doit intervenir à quatre niveaux : la supervision du projet, le conseil et la documentation, les contrôles et les tests, l'audit de projet. En ce qui concerne la supervision du projet, l'auditeur interne doit agir en tant que « facilitateur » entre la direction et les auditeurs externes. L'IIA préconise que l'auditeur interne se comporte en coordinateur entre la direction et les auditeurs externes, en ce qui concerne le champ et le programme des contrôles. Ainsi, il accroît la conscience des dirigeants en matière de risques et de contrôles, améliore l'environnement de contrôle et contribue à la réduction des honoraires des auditeurs externes. En ce qui concerne l'audit de projet, il joue un rôle d'assurance des différentes parties

prenantes (y compris l'auditeur externe). Il peut même être amené à donner une opinion sur les procédures de contrôle interne financier.

Si l'évaluation du contrôle interne a toujours constitué une préoccupation capitale et un point de rencontre de l'audit interne et de l'audit externe, l'appréhension du contrôle interne par les deux professions se rapproche à la suite des réglementations récentes : le contrôle interne n'est plus pour l'audit externe un simple « moyen », il est devenu un « objectif », comme il l'est depuis toujours pour l'audit interne. Il faut cependant noter que l'auditeur externe ne s'intéresse qu'au contrôle interne comptable et financier.

Quant à l'impact de ces évolutions sur la coopération audit interne/audit externe, elles paraissent ambiguës. En effet, d'un côté, elles semblent inciter à une multiplication des échanges, à une intensification de la communication entre l'auditeur interne et l'auditeur externe et à une utilisation accrue des travaux de l'audit interne par l'audit externe.

Mais de l'autre côté, on peut concevoir que les auditeurs externes, confrontés à un accroissement de leur niveau de responsabilité et d'engagement en matière d'évaluation du contrôle interne, souhaitent refaire par eux-mêmes les tests, de peur de porter atteinte à leur indépendance, en s'appuyant sur des travaux et des documents réalisés par des membres de l'entreprise contrôlée.

Il importe alors de se pencher sur les déterminants de l'étendue de la collaboration audit interne/audit externe.

Les déterminants de l'ampleur de coopération audit interne/audit externe

Les modalités de la coopération audit interne/audit externe sont formellement prévues par les normes édictées par les deux professions. Elles impliquent différentes formes de collaboration. Les conditions de l'interaction entre les deux professions sont ensuite mises en lumière.

Les modalités et les formes de la coopération audit interne/ audit externe

Les deux professions sont régies au niveau international par des normes professionnelles édictées par leur association professionnelle respective : l'IIA et l'IFAC. Ces organismes ont publié des normes précisant le domaine et l'étendue de la collaboration entre l'audit interne et l'audit externe :

- la norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2 050 émise par l'IIA ;
- l'International Standard of Audit ISA 610 diffusée par l'IFAC.

Nous concentrerons notre attention sur ces deux textes de portée internationale qui émanent des deux organisations professionnelles, sachant qu'au niveau national, des normes spécifiques sont publiées par les organismes professionnels de l'audit externe[1] et qu'il existe d'autres textes de portée internationale, mais qui ne concernent que certains secteurs d'activité, en particulier le domaine bancaire[2].

Comparatif

Une comparaison des normes 2 050 de l'IIA et 610 de l'IFAC est menée au travers des quatre points suivants (voir tableau n° 2) :

- l'objectif et l'intérêt d'une coopération audit interne/audit externe ;
- le champ d'intervention et la délimitation des responsabilités ;
- l'évaluation respective des travaux et des performances ;
- les rencontres et les informations échangées.

Tableau n° 2 - Une comparaison des normes IIA 2 050 et ISA 610

	Audit interne **Norme IIA 2 050**	**Audit externe** **Norme ISA 610**
Objectifs et intérêt de la coopération	« Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d'assurance et de conseil, de manière à **assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les double emplois.** »	« L'auditeur externe doit prendre en compte les travaux de l'audit interne ainsi que leur incidence potentielle sur les procédures d'audit externe. (...) Certains aspects de l'audit interne peuvent être **utiles pour définir la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit externe.** »

1. Par exemple la NEP (Norme d'Exercice Professionnel) 610 produite en 2007 par la CNCC en France et adaptant la norme ISA 610. Rappelons que la huitième directive européenne (2006) rend obligatoire l'usage des standards internationaux d'audit (ISA) dans la conduite des audits statutaires en Europe.
2. Le Comité de Bâle, dans son document publié en août 2001 sur « l'audit interne dans les banques et les relations des autorités de tutelle avec les auditeurs » stipule que « les autorités de tutelle doivent encourager les auditeurs internes et externes de façon à rendre leur collaboration aussi réelle et efficace que possible. (...) La coopération entre autorité de tutelle, auditeur interne et auditeur externe a pour objectif de rendre les travaux de toutes les parties concernées plus rationnels afin d'optimiser le contrôle.

	Audit interne Norme IIA 2 050	**Audit externe Norme ISA 610**
Champ d'intervention et délimitation des responsabilités	Le champ d'intervention de l'auditeur interne[1], ainsi que celui du contrôleur légal des comptes sont rappelés. Il est en particulier indiqué que « le responsable de l'audit interne peut **accepter d'effectuer des travaux pour les auditeurs externes** lors de la certification des comptes ». **Responsabilité de la coordination audit interne/audit externe.** « La coordination doit relever du responsable de l'audit interne[2]. » « Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil les conclusions concernant la coordination entre auditeurs internes et auditeurs externes. »	« L'auditeur externe doit acquérir une connaissance suffisante des travaux de l'audit interne pour identifier et évaluer le **risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers** et pour concevoir et **mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires**. La norme définit alors l'audit interne et ses missions. **Responsabilité de l'opinion d'audit** « L'auditeur externe conserve l'entière responsabilité de l'opinion d'audit exprimée. »
Évaluation respective	**Évaluation de la performance des auditeurs externes** « En exerçant son rôle de surveillance, le Conseil peut demander au responsable de l'audit interne d'évaluer la performance des auditeurs externes. Elle peut couvrir notamment les points suivants : connaissances et expériences professionnelles, connaissance du secteur d'activité de l'organisation, indépendance, expertises directement liées à la mission, anticipation des besoins de l'organisation et réactivité, relative stabilité des principaux collaborateurs, qualité des relations de travail, respect des engagements contractuels. (…) »	**Évaluation de la fonction d'audit interne** « L'auditeur externe doit procéder à une évaluation de la fonction d'audit interne lorsqu'il s'avère que celle-ci peut être utile à son évaluation des risques. » « Les critères importants suivants sont à considérer : statut dans l'organisation, étendue de la fonction, compétences techniques, diligences professionnelles. » **Évaluation des travaux de l'audit interne** « Lorsque l'auditeur externe a l'intention d'utiliser des travaux spécifiques de l'audit interne, il doit évaluer et examiner ces travaux. Cette évaluation peut porter sur « la supervision et la documentation des

1. Décrit dans la norme 2 100.
2. La norme 2 050 précise également : « La surveillance des travaux de commissariat aux comptes, y compris la coordination avec l'audit interne, est du ressort du Conseil. » Le responsable de l'audit interne « doit avoir en fait l'appui du Conseil pour coordonner efficacement les travaux d'audit ».

	Audit interne Norme IIA 2 050	Audit externe Norme ISA 610
	Participation de l'audit interne à la sélection des auditeurs externes « La participation de l'auditeur interne au processus de sélection et d'évaluation des commissaires aux comptes de l'organisation ou à la décision concernant le renouvellement de leur mandat peut revêtir des formes diverses : participation nulle, rôle de conseil auprès du management ou du comité d'audit, assistance ou participation au processus, gestion ou audit du processus. » **Communication des évaluations** Le responsable de l'audit interne accompagne, le cas échéant, ses conclusions sur la coordination entre l'audit interne et l'audit externe, de « commentaires sur les performances des auditeurs externes[1] ».	travaux, le recueil d'éléments probants, la cohérence et la pertinence des travaux et des conclusions, l'apport de solutions satisfaisantes aux exceptions et aux questions inhabituelles mises en évidence par les travaux de l'audit interne ». « Cet examen peut nécessiter le contrôle de domaines déjà vérifiés par l'audit interne, l'examen d'autres domaines similaires et l'observation des procédures d'audit interne ». **Rapport sur les évaluations** « L'auditeur externe consignera ses conclusions résultant de l'évaluation des travaux spécifiques de l'audit interne et de l'examen de ceux-ci. »
Rencontres et échanges d'informations[2]	« La coordination des travaux d'audit implique des **rencontres périodiques** pour discuter des **sujets d'intérêt mutuel** : couverture des zones d'audit, accès réciproque aux programmes et aux dossiers de travail, échange des rapports d'audit et des notes de synthèse adressés au management, compréhension mutuelle des techniques, des méthodes et de la terminologie d'audit. » « Il peut être efficace d'utiliser des techniques, méthodes, référentiels et une terminologie similaires. »	« La coordination avec l'audit interne est plus efficace lorsque des **réunions ont lieu à des intervalles réguliers** durant la période. L'auditeur externe aura besoin d'être informé des rapports d'audit interne l'intéressant et d'en avoir communication. Il aura également besoin d'être tenu informé de toute question significative dont l'auditeur interne a eu connaissance et susceptible d'avoir une incidence sur ses propres travaux. De même, l'auditeur externe informera en principe l'auditeur interne de toute

1. L'IfAcI, dans sa version française de la norme, ajoute : « L'audit interne peut également jouer un rôle fondamental en alertant la direction générale et/ou le comité d'audit lorsque la pression exercée sur les commissaires aux comptes et les réductions d'honoraires ne permettent plus d'assurer l'efficacité et la qualité de leurs travaux de contrôle. »
2. Les échanges d'informations doivent respecter les règles de confidentialité attachées aux deux fonctions. Celles-ci sont précisées par la norme 2 440 de l'IIA, pour ce qui est de l'audit interne et dans le Code de déontologie de l'IFAC, pour ce qui est de l'audit externe.

	Audit interne Norme IIA 2 050	Audit externe Norme ISA 610
	« Le responsable de l'audit interne doit **consulter les auditeurs externes** et prendre connaissance de leurs observations [au Conseil], qui peuvent porter sur les points suivants : facteurs susceptibles d'influer sur l'indépendance des auditeurs externes, faiblesses de contrôle interne significatives, erreurs et irrégularités, actes illégaux, avis du management et estimations comptables, ajustements d'audit significatifs, désaccords avec le management, difficultés rencontrées lors de l'audit. ».	question importante pouvant avoir une incidence sur les travaux de l'audit interne. »

Une reformulation de l'ISA 610 est en cours. Des propositions sont avancées par l'IFAC, mais ne sont pas encore validées à l'heure où nous rédigeons cette contribution. Pour information, l'IFAC envisage essentiellement trois actions. Il s'agit tout d'abord de supprimer certaines phrases redondantes avec des informations contenues dans une autre norme.

Il faut également donner un autre statut à certains paragraphes, qui sont élevés au rang d'objectif ou d'exigence. Notamment, la nouvelle version pourrait préciser que l'objectif de l'auditeur externe est d'acquérir une connaissance suffisante de la fonction d'audit interne et de déterminer si les activités de la fonction d'audit interne sont utiles pour programmer et réaliser l'audit, si elles sont pertinentes, leur effet sur les procédures mises en œuvre par l'auditeur externe. De même, l'IFAC pourrait considérer comme impérative l'évaluation des contraintes et des restrictions imposées par la direction et pesant sur la fonction d'audit interne.

Enfin, la troisième action consiste à intégrer de nouvelles informations afin de rendre la norme ISA 610 plus cohérente avec les normes émises récemment. Par exemple, on pourrait lire : « l'auditeur veillera à acquérir une connaissance suffisante de la fonction d'audit interne en conjonction avec le contrôle interne. »

Ainsi, les deux normes reconnaissent la complémentarité des deux professions et l'intérêt d'une coopération entre elles, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du processus d'audit global. Elles suggèrent néanmoins la possibilité de divergences dans la collaboration audit interne/audit externe.

Quelques divergences

D'une part, l'interaction audit interne/audit externe peut être absente, occasionnelle, régulière ou fréquente. Les normes mettent l'accent sur la nécessité pour les auditeurs internes et externes de se rencontrer régulièrement. Cependant, elles ne nous disent rien quant à la fréquence et à la durée de ces réunions. De même, elles ne précisent pas la configuration de ces rencontres : réunions en tête-à-tête, en présence de membres du comité d'audit, en présence de la direction générale, etc.

D'autre part, la coopération revêt plusieurs formes. En l'absence de collaboration, on parlera de simple coexistence des deux organes de gouvernance.

Quant au niveau suivant, il relève de l'intégration des travaux de l'audit interne par l'audit externe. Les auditeurs externes s'appuient sur les travaux des auditeurs internes de deux façons : soit en leur demandant d'effectuer des tâches spécifiques, soit en faisant confiance aux tests et aux rapports qu'ils ont réalisés de leur côté. Cependant, l'auditeur externe ne saurait utiliser les travaux de l'audit interne sans avoir évalué auparavant leur qualité intrinsèque et la « qualité » de leurs auteurs. L'audit interne peut alors être « subordonné » à l'audit externe. En aucun cas, l'auditeur externe ne peut être « subordonné » à l'audit interne. La norme ISA 610 met l'accent sur cette approche de la coopération.

Enfin, le dernier niveau est celui de partenariat. D'un côté, chaque acteur a besoin de l'autre pour atteindre ses propres objectifs. De l'autre, il s'agit de mettre en commun, de partager et de produire conjointement des connaissances, de s'évaluer réciproquement, afin d'atteindre un objectif commun : accroître l'efficacité du processus d'audit global. En vue d'une meilleure compréhension et d'une plus grande efficacité, il est primordial que les deux acteurs utilisent le même langage, les mêmes référentiels. Nous pensons là au référentiel de contrôle interne, notamment. Le partenariat peut être informel ou formel. La formalisation peut être organisationnelle (supervision de la part du comité d'audit) ou procédurale (validation, évaluation). Le partenariat suppose une interaction symétrique[1]. La norme IIA 2 050 privilégie cette approche de la coopération.

1. Elle se caractérise par l'égalité et la minimisation de la différence, tandis qu'une interaction complémentaire se fonde sur la maximisation de la différence. Dans la relation complémentaire, l'un des partenaires occupe une position diversement désignée comme supérieure, première ou « haute » (*one-up*), et l'autre la position correspondante dite inférieure, seconde ou « basse » (*one-down*). Le contexte social ou culturel fixe dans certains cas une relation complémentaire. (Watzlawick, P. *et al.*, *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1972).

Nous estimons que le partenariat est la solution la mieux à même d'ajouter de la valeur à la gouvernance de l'entreprise et que l'auditeur interne n'a pas à traiter exclusivement ou essentiellement du contrôle interne financier. L'auditeur externe ne doit pas considérer l'audit interne comme une simple « ressource maison » pour la réalisation de son travail, mais respecter la valeur de la contribution spécifique de cette fonction (ECIIA, 2005).

Quelle que soit sa forme, la coopération implique confiance et reconnaissance mutuelles.

Les conditions de la coopération audit interne/audit externe

L'étendue de la collaboration est influencée par l'orientation des travaux des auditeurs internes, leur disponibilité, la qualité de la coordination entre les auditeurs internes et externes, les besoins de l'auditeur externe et sa confiance dans les travaux de l'audit interne.

L'auditeur externe recherchera l'aide de l'audit interne si les travaux et les connaissances de ce dernier sont spécifiques. En particulier, un secteur d'activité et/ou une organisation complexes peuvent exercer une influence sur le niveau d'interaction. Par ailleurs, la qualité de l'audit interne influence le degré de confiance de l'auditeur externe dans les travaux de l'audit interne. Enfin, l'existence d'un comité d'audit efficace semble promouvoir la coopération entre l'audit interne et l'audit externe.

Un secteur d'activité et/ou une organisation complexe(s)

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985 et 1991) est appropriée pour expliquer l'impact du niveau de complexité du secteur d'activité et de l'organisation sur la coopération audit interne/audit externe.

Cette théorie étudie pourquoi il existe, à côté du marché, des modes alternatifs de coordination des activités des agents économiques, telles que les organisations et plus spécifiquement l'entreprise. Il existe un coût (de transaction) à recourir au marché. Plusieurs facteurs sont à l'origine des coûts de transaction : d'une part, humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et, d'autre part, liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude[1], spécificité des actifs[2], fréquence des transac-

1. L'incertitude renvoie à la survenance d'aléas liés aux transactions.
2. Un actif, matériel ou humain, est spécifique quand une transaction requiert un investissement durable et que celui-ci est peu (ou non) redéployable sur une autre transaction.

tions). L'entreprise existe, car elle permet de réduire les coûts de transaction : un contrat unit plusieurs personnes pour effectuer des tâches sans recourir au marché et donc au prix.

Morill et Morill (2003), se fondant sur la théorie des coûts de transaction, démontrent que les auditeurs internes sont davantage impliqués dans des audits légaux qui exigent une importante connaissance spécifique. L'investissement spécifique représente un déterminant plus important que l'incertitude comportementale, pour expliquer l'engagement des auditeurs internes dans l'audit statutaire.

En pratique

Dans une entreprise industrielle très internationalisée et très diversifiée, ou opérant dans un secteur d'activité complexe (exploration pétrolière, etc.), les rapports des missions d'audit interne apportent une connaissance précieuse des activités opérationnelles aux auditeurs externes, ce qui les aide à comprendre l'activité et à mieux évaluer les risques.

On peut se demander dans quelle mesure l'ancienneté de la relation de l'auditeur externe avec l'entreprise ne modère pas l'association entre l'investissement spécifique et la coopération auditeur interne/auditeur externe.

Un audit interne de qualité

La norme ISA 610 distingue la qualité de la fonction d'audit interne de celle des travaux de l'audit interne. Nous choisissons volontairement le concept « qualité de l'audit interne », qui englobe les deux dimensions.

L'IfAcI (2002) affirme que la coopération audit interne/audit externe dépend de « l'existence d'un service d'audit interne compétent, indépendant, disposant de moyens adaptés à sa mission, respectueux des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à même d'appréhender les techniques, les méthodes et la terminologie des auditeurs externes ».

De nombreux auteurs, pour la plupart anglo-saxons, ont mis en évidence que le degré de confiance des auditeurs externes dans le travail de l'auditeur interne et leur niveau d'interaction dépendent de la qualité de l'audit interne (Haron *et al.*, 2004 ; *Felix et al.*, 2001). Le niveau d'objectivité et d'indépendance, le niveau de compétence et la performance des auditeurs internes constituent des éléments déterminants (Krishnamoorthy, 2002). Il apparaît que ces trois composantes de la qualité sont liées entre elles.

Zain *et al.* (2006) indiquent une association positive entre la taille du département d'audit interne et le niveau d'expérience en audit des personnes du département, d'une part, et la contribution de l'audit interne à l'audit externe, d'autre part. Les auteurs ne précisent pas si le niveau d'expérience en audit des auditeurs internes est en audit interne ou en audit externe.

La nature de la relation entre les dirigeants et la fonction d'audit interne peut compromettre l'objectivité de l'audit interne et porter préjudice à son indépendance. Si l'on se réfère à la théorie de l'agence, les dirigeants peuvent inciter les auditeurs internes à ne pas mettre en lumière d'éventuels dysfonctionnements traduisant leur incompétence ou leurs pratiques frauduleuses. Plumlee (1985), Harrell *et al.* (1989) et Al-Twaijry *et al.* (2003) confirment l'existence de menaces à l'indépendance de l'audit interne.

En pratique

Dans certains pays et dans certaines entreprises, les auditeurs internes rapportent uniquement aux managers, ont un champ d'activité limité, une liberté d'investigation réduite et entreprennent parfois des activités éloignées de l'audit. Harrell *et al.* (1989) avancent que les auditeurs membres de l'IIA sont plus susceptibles de résister aux diverses pressions que les autres.

Le niveau d'autorité devant lequel les auditeurs internes sont responsables est le plus important des critères affectant le niveau d'indépendance et d'objectivité des auditeurs internes. Et seul un service d'audit interne indépendant est perçu comme performant (Clark *et al.*, 1981).

Les opportunités de carrière offertes par l'entreprise constituent un autre facteur à prendre en compte. Si elles sont susceptibles d'accroître la motivation et la performance de l'audit interne (Albrecht *et al.*, 1988 ; Ridley et Chambers, 1998), elles peuvent également porter atteinte à l'objectivité des auditeurs en les rendant plus réticents à s'opposer à un audité qui pourrait être leur futur supérieur hiérarchique (Goodwin et Yeo, 2001).

Un dilemme comparable existe lorsque les auditeurs assument des fonctions de conseil. Le fait que l'auditeur interne soit à la fois partie prenante au processus de gouvernance de l'entreprise et évaluateur de ce même processus présente un danger. Plumlee (1985) montre que le fait pour un auditeur interne d'avoir participé à la conception d'un système de contrôle interne peut influencer ses jugements ultérieurs sur la qualité de ce dispositif.

Bien que le rôle de conseil affecte l'objectivité perçue de l'auditeur interne, elle n'a qu'un effet limité sur la phase de planification de l'audit externe. On observe une augmentation du nombre d'heures de travail budgétées, seulement si l'auditeur interne est susceptible de recevoir une prime de motivation (Dezoort *et al.*, 2001).

Felix *et al.* (2001) indiquent que la confiance des auditeurs externes dans les travaux de l'audit interne est influencée par leur perception de la qualité de la fonction d'audit interne, ainsi que, en fonction du niveau de risque inhérent[1], la disponibilité des auditeurs internes et l'étendue de la coordination entre auditeurs externes et internes.

Mais, si l'on se réfère toujours à la théorie de l'agence, en décidant d'impliquer fortement les auditeurs internes dans l'audit externe, les dirigeants peuvent aussi chercher à protéger leurs propres intérêts au lieu de servir ceux de leurs mandants. En effet, ils peuvent souhaiter empêcher les auditeurs internes de conduire leurs activités habituelles, s'il existe une probabilité que des preuves de leur incompétence ou de leur inefficience soient découvertes. À leur tour, les auditeurs internes peuvent ne pas se satisfaire de leur rôle de subordonnés de l'auditeur statutaire et devenir moins performants (Adams, 1994). Le tableau ci-après récapitule les principaux critères permettant de porter un jugement sur les trois dimensions déjà citées de la qualité de l'audit interne : compétence, performance, objectivité et indépendance.

Tableau n° 3 - La qualité de l'audit interne (adapté de Krishnamoorthy, 2002)

Qualité de l'audit interne		
Compétence	Performance	Objectivité et indépendance
Niveau d'expérience professionnelle Diplômes et certifications professionnelles Affiliation professionnelle Taille du département d'audit interne	Quantité des documents de travail et des rapports Qualité des documents de travail et des rapports Champ d'activité de l'audit interne	Rattachement au plus haut niveau Absence de conflits d'intérêts Absence de primes de motivation

1. Selon la norme ISA 200, le risque inhérent correspond à la possibilité qu'une assertion comporte une anomalie qui pourrait être significative individuellement ou cumulée avec d'autres anomalies, nonobstant les contrôles existants. Il s'agit d'un risque propre à l'entité, indépendamment de l'audit des états financiers.

La qualité et plus précisément l'indépendance de l'audit interne, peut être renforcée lorsque le département d'audit interne dispose dans l'entreprise de l'interlocuteur privilégié qu'est le comité d'audit.

L'existence d'un comité d'audit efficace

Le comité d'audit est défini par la loi Sarbanes-Oxley comme un corps consultatif et décisionnaire émanant du conseil d'administration. Il est un autre acteur clé de la gouvernance, qui promeut la coopération entre l'audit interne et l'audit externe par le biais de son activité de surveillance et de supervision, de deux façons :

- en protégeant l'indépendance de l'audit interne et de l'audit externe ;
- en adoptant une vision intégrée de la fonction d'audit et en veillant à la coordination entre audit interne et audit externe.

Sur le dernier point, la loi Sarbanes-Oxley, qui rend obligatoire le comité d'audit pour toutes les sociétés par actions et exige l'indépendance[1] de tous ses membres ainsi qu'une expertise en matière comptable et financière, l'investit de tout pouvoir de superviser le processus d'audit. Déjà en 1999, les travaux de Braiotta, cités par Piot (2005), mettaient en évidence que, dans le contexte nord-américain, le comité d'audit devait effectuer la « consolidation des programmes d'audit interne et externe pour éviter les redondances et minimiser l'efficience de la vérification ».

En ce qui concerne la protection de l'indépendance de l'auditeur externe, la loi Sarbanes-Oxley (Sections 301, 204, 301) et le règlement relatif au comité d'audit de la Securities Exchange Commission[2], émis en avril 2003, prévoient notamment que :

- le comité d'audit est directement responsable de la nomination, de la rémunération et de la supervision des auditeurs de la société et de la surveillance de leurs travaux (y compris la résolution de tout conflit entre la direction et les auditeurs à propos du reporting financier) ;
- le comité d'audit (...) doit pré-approuver tout service fourni par l'auditeur (autre que la certification) ;

1. Selon ce texte, l'indépendance des membres du comité d'audit implique que les personnes siégeant au comité d'audit ne sauraient : (i) recevoir de la société une rémunération au titre de services de conseil, consulting ou autres rendus à la société ou (ii) être des affiliés de la société émettrice ou d'une de ses filiales.
2. *Rule* 10A-3 de *l'Exchange Act* : *Standards Relating to Listed Companies Audit Committees*, publiée le 10 avril 2003.

- l'auditeur externe doit informer le comité d'audit des traitements de l'information comptable qui ne respecteraient pas les principes comptables généralement reconnus et des échanges écrits avec la direction.

Quant à la protection de l'indépendance de l'auditeur interne, la Securities Exchange Commission, toujours dans son règlement relatif au comité d'audit (2003), stipule que les sociétés cotées aux États-Unis doivent disposer d'une fonction d'audit interne, placée sous la supervision du comité d'audit.

Un comité d'audit efficace, c'est-à-dire indépendant et expert en matière comptable et financière, est susceptible de renforcer le poids et l'efficacité de l'audit interne (Braiotta, 1999 ; Verschoor, 1992). Pour cela, ce dernier doit rendre compte directement au comité d'audit, ce qui accroît son indépendance (Scarbrough *et al.*, 1998).

En pratique

La tenue de réunions régulières entre le comité d'audit et les auditeurs internes constitue un important moyen d'améliorer l'efficacité de l'audit interne (Verschoor, 1992 ; Scarbrough *et al.*, 1998). En raison de la nature sensible des résultats de l'audit interne, les réunions doivent idéalement se dérouler en l'absence des dirigeants (Kalbers, 1992 ; Braiotta, 1999). Le niveau d'interaction entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne est plus élevé (fréquence plus importante des réunions « en privé »), lorsque le comité d'audit se compose uniquement d'administrateurs indépendants (Goodwin et Yeo, 2001 ; Scarbrough *et al.*, 1998).

Il est également souhaitable que le comité d'audit soit impliqué dans la nomination et le congédiement du responsable de l'audit interne (Scarbrough *et al.*, 1998 ; McHugh et Raghunandan, 1994). La perception de ce rôle du comité d'audit devrait inciter les auditeurs à assumer leurs responsabilités et communiquer leurs résultats objectivement, sans crainte de menaces de la part des managers. Scarbrough *et al.* (1998) ont mis au jour une association positive de l'accès privé du responsable de l'audit interne au comité d'audit avec l'implication de ce dernier dans la décision de congédiement de l'auditeur interne, d'une part, et avec la fréquence des réunions, d'autre part.

L'indépendance des membres du comité est associée aux variables comme la fréquence et la longueur des réunions, le caractère privé de ces dernières et l'implication dans les décisions de nomination du responsable de l'audit interne. La proportion des membres du comité avec une expérience en

comptabilité ou en finance est associée à la mesure dans laquelle ils revoient le travail de l'audit interne (Goodwin, 2003 ; Raghunandan *et al.*, 2001).

Quant à Zain *et al.* (2006), ils mettent en évidence que les caractéristiques du comité d'audit influencent l'évaluation par les auditeurs internes de leur contribution à l'audit externe. En particulier, il existe une association positive entre l'appréciation par les auditeurs internes de leur contribution à l'audit externe et trois caractéristiques des comités d'audit : la proportion des membres indépendants du comité d'audit, le niveau de connaissance en comptabilité et en audit des membres du comité d'audit, et les revues par le comité d'audit des programmes d'audit interne, des budgets d'audit interne et de la coordination avec les auditeurs externes.

Les travaux de recherche sont trop peu nombreux pour en tirer des conclusions définitives. Les résultats de l'étude de Goodwin (2003) laissent entrevoir que le pays (marché des capitaux développé ou marché des capitaux non développé) et le secteur (public ou privé) exercent une influence sur la relation comité d'audit/audit interne, reflétant les différences entre l'accent mis sur les questions de la gouvernance de l'entreprise et l'importance des comités d'audit dans différents pays et au sein des deux secteurs.

POUR CONCLURE...

La coopération audit interne/audit externe contribue à améliorer le processus de gouvernance de l'entreprise, sous certaines conditions.

Les dispositions législatives issues de la loi Sarbanes-Oxley et les résultats des travaux de recherche suggèrent que les entreprises ont la possibilité d'accroître l'étendue de la coopération audit interne/audit externe afin de faire émerger un véritable partenariat, en investissant dans la qualité de l'audit interne, en ménageant du temps libre aux auditeurs internes et en disposant d'un comité d'audit efficace, qui facilite entre autres la coordination entre auditeurs internes et externes.

Si, dans certains cas, l'application des dispositions de la loi Sarbanes-Oxley a pu détériorer la collaboration entre auditeur interne et auditeur externe, nous estimons que ce phénomène est transitoire. La professionnalisation de l'audit interne et la certification qualité des directions d'audit interne, laquelle connaît aujourd'hui un essor important, contribuent à renforcer la crédibilité et la légitimité de la fonction aux yeux des auditeurs externes et seront amenées à jouer un rôle important dans l'émergence d'une symétrie partenariale avec ces derniers.

Chapitre 7

Éthique et audit interne : la problématique du *whistleblowing*

PAR CHRISTIAN PRAT DIT HAURET,

Professeur des Universités, Université Montesquieu
Bordeaux V

La performance des organisations est plus que jamais au centre des préoccupations en raison d'une concurrence mondiale exacerbée. L'une des composantes de cette performance réside dans le comportement éthique et responsable de ses différents acteurs. Or, à la fin du xx[e] siècle, différents scandales financiers, liés notamment aux affaires Enron et Worldcom, ont éclaboussé la réputation d'entreprises cotées et créé un climat de défiance. Ainsi, en juillet 2002, suite aux différents scandales que les États-Unis ont connus, le congrès a adopté la loi Sarbanes-Oxley qui impose aux sociétés américaines ou étrangères cotées dans ce pays, ainsi qu'à leurs filiales à l'étranger, de mettre en place un système permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et les malversations comptables et financières dont ils auraient connaissance. Le *whistleblowing* – que l'on peut traduire par l'expression « donner un coup de sifflet » et qui s'avère une pratique répandue dans les entreprises anglo-saxonnes – désigne donc la possibilité pour les salariés de faire part à leur hiérarchie ou à un comité interne des malversations découvertes au sein de leur organisation.

Ces différents scandales évoqués plus haut ont replacé au centre des débats la dimension éthique des différents acteurs de l'organisation et son influence sur une gouvernance optimisée. Mercier (2000) cite Arrow : « Un contrôle d'ordre éthique est nécessaire, les systèmes juridiques et économiques n'incitant pas forcément les organisations à prendre en compte l'impact moral de leurs décisions. » Il poursuit sa réflexion en notant « qu'il est dans l'intérêt des dirigeants de mieux prendre en compte le contenu éthique de leur organisation dans le but de justifier leurs activités (en fonction de normes éthiques et de valeurs) et de se prémunir contre d'éventuelles actions répressives ».

L'instauration du *whistleblowing* par la loi Sarbanes-Oxley pose la problématique de sa légitimité éthique et des modalités d'application et de contrôle, tâches qui pourraient être confiées au service d'audit interne des organisations. L'IfAcI définit l'audit interne comme « une activité indépendante qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée ». Depuis une vingtaine d'années, les entreprises se sont dotées de cette nouvelle fonction qui contribue à améliorer la performance des organisations. La mission des auditeurs internes consiste ainsi à mettre en place et à vérifier la correcte application des procédures de contrôle interne définies comme les différents dispositifs instaurés par une société pour détecter, en matière de comptes, de rémunération, de stratégie, d'investissement, ou bien encore de risques, les fraudes, les couvertures insuffisantes, la faiblesse des performances, les dysfonctionnements et le non-respect de la réglementation.

Le COSO, lui, définit le contrôle interne comme l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, le personnel d'une organisation et permettant de donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

L'audit interne, à l'origine garant de la sécurité (protection des actifs) a progressivement élargi son champ à la garantie de la permanence, de l'efficacité et de l'efficience du contrôle de la mise en œuvre de la stratégie, de l'application des politiques, en vue d'atteindre les objectifs visés (Bouquin, 2000).

Indéniablement, la dimension éthique fait partie intégrante de la fonction d'auditeur interne. Selon l'Encyclopédie Larousse, l'éthique est la mesure de la morale. L'origine grecque se trouve dans *êthicos* et dans *êthos*, « mœurs », « caractère ». La définition des termes de morale, d'éthique ou de déontologie est complexe. Canto-Sperber et Ogien (2004) les définissent distinctement ainsi : « La morale désigne le plus souvent l'héritage commun des valeurs universelles qui s'appliquent aux actions des hommes ; par contraste, le terme d'éthique est souvent employé pour désigner le domaine plus restreint des actions liées à la vie humaine… Quant au terme déontologie, qui vient du grec *deonta*, « les devoirs », ce qui est dû ou requis, il désigne ce qu'il convient de faire dans une situation sociale donnée, en particulier l'ensemble

des devoirs liés à l'exercice d'une profession. » Le point de départ de la réflexion éthique est la liberté de l'homme et sa capacité à anticiper les conséquences de ses actes. L'éthique renvoie aux concepts suivants : la conscience de soi, la volonté indépendante, l'imagination et la conscience du bien ou du mal. L'éthique constitue avant tout une affaire de choix personnel et donne un sens à tout comportement. L'éthique est l'expression d'un besoin ou d'une quête de sens définie par Ricœur (1990) comme « le désir d'une vie accomplie, qui fonde l'estime de soi-même, avec et pour les autres, dans le cadre d'institutions justes ». Ricœur associe trois composantes à la problématique éthique :

- la composante subjective, correspondant à la vie bonne pour soi ;
- la composante interpersonnelle, concernant le rapport à autrui ;
- la composante sociétale renvoyant aux institutions.

Il souligne qu'il revient à l'idée de l'*éthos* d'embrasser et d'articuler dans une unique formule, le souci de soi, le souci d'autrui et le souci de l'institution.

Le *whistleblowing*, nouvel instrument utilisé outre-Atlantique, fait débat en France. Est-il nécessaire pour attirer l'attention sur des comportements frauduleux dans les organisations ou traduit-il le retour de comportements de délation au sein des organisations ? Comment peut-il s'appliquer ? Dans quel périmètre ? Qui contrôlera cette pratique ? Telles sont les différentes questions qui seront explorées dans le cadre de cette contribution.

Un dilemme éthique pour les auditeurs internes

Nature du *whistleblowing* et légitimité éthique

La problématique du *whistleblowing* a emergé de façon prégnante en ce début du XXIe siècle à la suite des scandales financiers cités plus haut. Réagissant à ces événements, le législateur américain a donc adopté la loi Sarbanes-Oxley, qui exige des sociétés cotées aux États-Unis la mise en place de procédures et de systèmes permettant aux salariés de toute entreprise de rapporter au comité d'audit les fraudes financières découvertes au sein de leur entreprise. Les entreprises françaises sont indirectement concernées dans la mesure où elles possèdent des filiales étrangères ou si la société mère est cotée sur les marchés boursiers américains.

Sur le principe, le *whistleblowing* pose un véritable cas de conscience (De Kerorguen, 2005). Cet auteur se pose la question de savoir s'il présente

un risque de règlement de compte sous couvert d'éthique ou bien une rupture de silence salutaire. La question du périmètre de l'exercice de ce droit d'alerte est entière. Sur quels faits le droit d'alerte doit-il porter et dans quelles conditions peut-il être exercé ?

Les premiers travaux menés sur la nature même du *whistleblowing* semblent mettre en exergue deux visions radicalement opposées : une version « soft » et une autre beaucoup plus dure.

La première version est celle du cercle d'éthique des affaires (2005). Il s'agit là d'une « alerte éthique » en tant qu'outil, permettant aux salariés de participer à la fois à la prévention des risques générés par l'entreprise et à la promotion de ses valeurs. Pour le groupe de travail créé par le cercle d'éthique des affaires, « *s'il est mis en place en lien avec les salariés ou leurs représentants et qu'il est conçu comme un canal nouveau de liberté d'expression et non pas comme un mécanisme de contrôle des salariés les uns par rapport aux autres, alors le* whistleblowing *à la française peut se révéler un outil juste et efficace pour l'amélioration des comportements individuels et collectifs dans l'entreprise.* » L'alerte éthique serait alors un nouveau canal de liberté d'expression mis à disposition des salariés et constituerait ainsi un instrument supplémentaire permettant à ceux-ci d'exercer différemment un droit qu'ils possèdent déjà.

Toujours dans sa version « soft », le *whistleblowing* s'inscrit dans le courant théorique de la vertu. Ainsi, la moralité s'inscrit dans la vie individuelle (Canto-Sperber et Ogien, 2004) et peut s'analyser dans le prolongement d'Aristote, pour qui « *les principes moraux ne peuvent pas être intégralement explicités de manière rationnelle et évalués abstraitement, puisque ce sont les pratiques concrètes qui leur confèrent un sens et les inscrivent dans la vie sociale ; (que) la faculté morale (*phronesis*) est la faculté qui décide de l'applicabilité à certains cas particuliers ; (que) les jugements moraux ne sont pas des produits de la raison théorique… l'utilisation du langage éthique dépend à la fois d'une forme de vie partagée et des pratiques d'une communauté où sont définis les termes de notre expérience éthique.* »

Dans sa version dure en revanche, le *whistleblowing* serait conçu comme un instrument de contrôle faisant de chaque salarié l'instrument du pouvoir de police du chef d'entreprise.

En pratique

On peut ainsi se demander si le *whistleblowing* aurait fonctionné dans une affaire telle que Parmalat, où, dans le but de rassurer les actionnaires et les créanciers, la direction annonça l'existence d'une « cagnotte » de 3,95 milliards d'euros déposés dans une agence de la Bank of America aux îles Caïmans et présenta un document attestant la réalité du montant indiqué. Or, la Bank of America affirma que le document présenté par Parmalat pour prouver l'existence de cette somme était un faux. Ainsi, comme dans les scandales financiers Enron, Tyco, Worldcom ou Ahold, l'endettement de Parmalat a été sciemment dissimulé au moyen de systèmes frauduleux à base de malversations comptables, de faux bilans, de documents truqués, de bénéfices fictifs, de pyramides complexes de sociétés off shore emboîtées les unes dans les autres de façon à rendre impossible la traçabilité de l'argent et l'analyse des comptes (Ramonet, 2004).

La pratique du *whistleblowing* renvoie à l'éthique comme rapport à autrui. Selon Courrent (2002), « le problème fondamental qui se pose à l'acteur est centré sur la manière dont il tente de concilier consciemment la recherche de ses intérêts personnels et le respect de celui des autres. La quête de la moralité dans l'action se heurte, en effet, au caractère limité des moyens dont il dispose, ce qui l'empêche de traiter de la même façon toutes les parties concernées, directement ou indirectement, par sa décision ».

Pour un usage circonstancié et limité des situations de whistleblowing

Le *whistleblowing* « à la française »

Tout d'abord, la légitimité de la mise en place du *whistleblowing* ne peut être transposée en l'état dans le contexte français. Le *whistleblowing* « à la française » existe déjà sous une autre forme, dans la mesure où il est susceptible d'être exercé par les auditeurs externes légaux. L'article 34 du décret-loi du 8 août 1935, repris ultérieurement dans la loi du 24 juillet 1966, imposa aux commissaires aux comptes de révéler au procureur de la République tout fait délictueux dont ils auraient eu connaissance au cours de leur mission. Cette obligation fut pour partie une réponse juridique à différents scandales financiers tels que la faillite de la Compagnie Universelle du canal interocéanique de Panama, l'escroquerie de petits porteurs lors de l'émission

d'obligations dans l'affaire Foncière/Stavisky, l'affaire de la Gazette du Franc/Hanau ou la faillite de la banque d'affaires Oustric. L'obligation de révéler tout fait délictueux donna une dimension nouvelle à la fonction de commissaire aux comptes (Chaput, 1999). Selon ce dernier, « cette obligation fut controversée en ce qu'elle dépassait le simple mandat donné par les actionnaires. Ainsi les commissaires aux comptes voyaient s'imposer la reconnaissance de leur objectivité, puisque leur intervention n'était plus à usage interne, ni même limitée à des intérêts privés. Ils devenaient des instruments de défense de l'intérêt général et du respect de l'ordre public ». Une question qui se pose est donc de savoir s'il est nécessaire que la possibilité de révéler les faits délictueux soit offerte aux salariés alors que la loi confie déjà cette tâche aux auditeurs externes depuis plus de soixante-dix ans.

De Kerorguen (2005) souligne que, du côté syndical, François Fayol, secrétaire général de CFDT-Cadres est résolument opposé à l'esprit de délation qui existe dans le *whistleblowing* à l'anglo-saxonne et illustre ses propos par le cas du comité d'entreprise Kingfisher qui a rejeté ces méthodes. Il reprend les propos de Patrick Jampy, délégué CFDT chez Shell France pour qui, « il est hors de question de mettre en place une police interne. Le lanceur d'alerte est là pour aider les cadres à se tirer d'un mauvais pas quand ils connaissent un dilemme éthique. Nous ne voulons pas de boîtes aux lettres anonymes ou de numéro vert à travers lesquels on peut dénoncer à tout va. Le signalement d'un fait délictueux ne doit pas être anonyme, mais la confidentialité doit être assurée. Le mode de traitement doit être correctement établi ».

Que dit la CNIL ?

Selon la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), les dispositifs d'alerte professionnelle tels que le *whistleblowing* ne sont ni prévus, ni interdits par le Code du travail. Elle recommande que ces dispositifs aient un caractère complémentaire aux dispositifs existants, un champ restreint et un usage facultatif. Tout d'abord, elle recommande que les dispositifs d'alerte soient conçus comme uniquement complémentaires aux autres modes d'alerte dans l'entreprise, comme ceux des représentants du personnel dans le cas du lancement de la procédure d'alerte en cas de faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ou ceux dont dispose le commissaire aux comptes, qui peut également lancer la procédure d'alerte ou révéler au procureur de la République tout délit. De plus, toujours selon la CNIL, le dispositif d'alerte doit être limité dans le champ. La légitimité de ce

droit d'alerte semble acquise lorsque les dispositifs d'alerte sont mis en œuvre à la seule fin de répondre à une obligation législative ou réglementaire de droit français visant à l'établissement de procédures de contrôle interne dans des domaines précédemment définis. En revanche, pour la CNIL, « il ne semble pas que le simple fait de l'existence d'une disposition légale étrangère en vertu de laquelle un dispositif d'alerte serait mis en place permette de légitimer un traitement de données personnelles, notamment dans le cas des dispositions de la section 301 de la loi Sarbanes-Oxley, qui prévoit que les employés d'une entreprise doivent pouvoir faire état au comité d'audit de leurs inquiétudes quant à une comptabilité ou à un audit douteux en étant assurés de bénéficier d'une garantie de confidentialité et d'anonymat ».

En pratique

La CNIL a refusé en 2005 d'autoriser deux projets de « lignes éthiques » permettant aux salariés de signaler des comportements fautifs imputables à leurs collègues de travail. Elle a émis une réserve de principe pour les raisons suivantes :

– risque de mise en place d'un système organisé de délation professionnelle du fait de l'anonymat de la personne dénonciatrice ;

– disproportion entre les dispositifs et les objectifs poursuivis ;

– déloyauté de la collecte et du traitement des données pour la personne n'ayant pas les moyens de s'opposer et de se défendre.

Dans un communiqué du 8 mars 2007, la CNIL a rappelé que le champ du dispositif d'alerte est aujourd'hui défini comme celui du domaine comptable, du contrôle des comptes, du contrôle bancaire et de la lutte contre la corruption (des alertes pouvant être exceptionnellement recueillies et traitées si elles s'avèrent concerner l'intérêt vital de l'entreprise ou l'intégrité physique ou morale des salariés).

Des précautions à prendre

Selon Broussal (2005), « certaines précautions sont à prendre pour permettre le fonctionnement des systèmes d'alerte dans les entreprises françaises et notamment :

- la mise en place du système d'alerte par accord collectif ou engagement unilatéral, comme le règlement intérieur ;

- l'organisation, avant sa mise en place, de sessions de formation ouvertes aux salariés sur le fonctionnement du système ;
- la limitation du domaine d'application du système au contenu prévu par la loi Sarbanes-Oxley, à savoir les seules fraudes financières et comptables, pour éviter un système disproportionné par rapport à l'objectif poursuivi et l'accompagner par la mise en place d'un comité d'éthique capable de vérifier la véracité de la fraude alléguée et d'assurer la confidentialité ;
- le caractère facultatif de l'utilisation du système, ce dernier étant un canal supplémentaire d'exercice de la liberté d'expression des salariés, laissant en tout état de cause toute latitude aux représentants du personnel ;
- le recueil des informations dans le cadre de l'alerte qui reposent sur des faits objectifs sans appréciation subjective, en recommandant de ne pas dévoiler le nom du présumé coupable dès le déclenchement de l'alerte ;
- la garantie de la confidentialité et le bannissement de l'anonymat afin d'éviter les risques de dérives et de dénonciations calomnieuses ;
- la possibilité pour le salarié mis en cause de se défendre, dès que son nom est promulgué ;
- la protection des salariés déclencheurs de l'alerte, étendue à la protection légale en matière de harcèlement moral ou sexuel ou de discrimination.

Le *whistleblowing* ne semble possible que s'il est guidé par la moralité de l'acte. Courrent (2002) note que « la notion de respect constitue le motif moral de la décision, qui pousse à traiter les autres comme des fins en soi et non comme des simples moyens : pour être morale, l'action doit être délibérée et désintéressée. Délibérée, car le respect d'autrui doit être un – sinon le – motif de la décision ; désintéressée, car il ne doit pas être le moyen conscient de poursuivre son intérêt personnel ».

En outre, rien n'empêche que ce droit d'alerte éthique soit complété par une information sur les pratiques éthiques vertueuses identifiées dans l'entreprise.

Une gestion maîtrisée des situations par les auditeurs internes

Le contrôle des situations d'alerte éthique

Si l'on accepte que le *whistleblowing* soit possible pour les salariés de l'entreprise, on peut se demander qui sera chargé de l'encadrer, d'analyser les situations et éventuellement d'engager des actions. Pour qu'il soit légitime, il

faut que son contrôle soit fiable et efficace. Il est vital, pour la réussite du système et éviter tout dommage collatéral sur la culture organisationnelle de l'entreprise, de confier la gestion des alertes à une organisation spécifique.

Implication d'une équipe spécialisée

Le contrôle du *whistleblowing* pourrait être réalisé par une équipe spécialisée du service d'audit interne. Il est capital que le recueil et le traitement des alertes professionnelles soient confiés à une organisation spécifique mise en place au sein de l'entreprise pour traiter ces questions. Cette équipe serait chargée de traiter les informations reçues tout en protégeant l'identité des salariés concernés. Cette cellule spécialisée de l'audit interne aurait pour mission le traitement des alertes, notamment anonymes. Comme le note la CNIL, « *la possibilité de réaliser une alerte anonyme ne peut que renforcer le risque de dénonciation calomnieuse. À l'inverse, l'identification de l'émetteur de l'alerte ne peut que contribuer à responsabiliser les utilisateurs du dispositif. L'alerte identifiée présente plusieurs avantages et permet d'éviter les dérapages vers la délation et la dénonciation calomnieuse, d'organiser la protection de l'auteur de l'alerte contre d'éventuelles représailles et d'assurer un meilleur traitement de l'alerte en ouvrant la possibilité de demander à son auteur des précisions complémentaires.* »

Les auditeurs internes pourraient également assurer une information claire et complète sur le dispositif d'alerte en prévenant notamment les salariés que l'utilisation abusive du dispositif peut exposer son auteur à des sanctions disciplinaires ainsi qu'à des poursuites judiciaires, mais qu'à l'inverse, l'utilisation de bonne foi du dispositif ne peut exposer son auteur à des sanctions. Ils mettront notamment en place et assureront la sécurité et la confidentialité des moyens informatisés ou non de collecte, de traitement et de conservation des données.

Tout l'enjeu ici consiste à faire jouer un levier éthique (Pelissier-Tanon, 2001) et à construire l'action des auditeurs internes sur le principe de la responsabilité. L'analyse de la responsabilité repose sur la conception aristotélicienne de la prudence. Selon Pelissier-Tanon (2001), la prudence constitue une vertu de l'action, faite notamment de prévoyance, par l'exercice de laquelle « l'homme prudent est capable de délibérer correctement sur ce qui est bon et avantageux pour lui-même » (*Éthique à Nicomaque*), ce qui est le propre des gens d'expérience : si personne ne supportait les conséquences de ses actes, en bref, sans responsabilité imputée ou assumée, personne ne serait incité à tirer les leçons de son expérience ni à développer sa prudence.

Les diligences à réaliser par les auditeurs internes pourront être formalisées dans le cadre d'un code de déontologie afin de délimiter le champ d'intervention et les actions à conduire. La déontologie renvoie à un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie d'une profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application des règles (Isaac, 1996).

Une mission complémentaire

En quelque sorte, la mission des auditeurs internes dans le cadre de la gestion du *whistleblowing* complétera la mission du commissaire aux comptes de révéler tout fait délictueux découvert au cours de sa mission. Comme nous l'avons expliqué plus haut, le Code de commerce fait l'obligation au commissaire aux comptes de révéler au procureur de la République les faits délictueux dont il a connaissance au cours de sa mission, sous peine de sanctions pénales et sans contradiction avec l'obligation de secret professionnel qui pèse sur lui. L'obligation de révélation s'exerce sur un domaine étendu (Guyon, 1998). Elle porte non seulement sur les irrégularités comptables, mais également juridiques, affectant l'organisation ou le fonctionnement de la société : défaut de réunion dans les délais de l'assemblée statuant sur les comptes annuels, composition irrégulière du conseil d'administration ou de direction, violation du principe d'égalité des actionnaires, modifications des statuts dans des conditions particulières, non-dépôt du bilan dans les quinze jours de la cessation, perte du capital.

En accord avec le garde des Sceaux, le conseil national de la compagnie nationale des commissaires aux comptes a adopté une norme professionnelle relative à la révélation des faits délictueux qui précise qu'en prenant en compte les conséquences d'une infraction et le but poursuivi, le commissaire aux comptes doit révéler les faits qui sont à la fois significatifs et délibérés. Les infractions au droit pénal financier et comptable constituent le cœur des infractions que le commissaire aux comptes peut rencontrer dans l'exercice de ses fonctions (Prat dit Hauret, 2004).

En pratique

Dans le cadre de différentes affaires, les juges ont estimé qu'auraient dû faire l'objet d'une révélation au procureur de la république : le défaut d'établissement des comptes annuels, l'inexactitude des bilans, la majoration frauduleuse d'un apport en nature, le défaut de provisions et l'existence de manipulations comptables tout à fait anormales sur les titres de participation provoquant des plus values fictives au sein d'un groupe de sociétés, le défaut de tenue d'une comptabilité et de rédaction du rapport de gestion par les dirigeants, l'entrave à la nomination du commissaire aux comptes, l'abus de biens sociaux, la complicité du commissaire aux comptes dans la préparation d'un bilan inexact.

Mise en place d'un guide des bonnes pratiques éthiques

Si le *whistleblowing* est conçu comme un outil juste et efficace pour l'amélioration des comportements individuels et collectifs dans l'entreprise, le cercle d'éthique des affaires (2005) propose une conception plus large de la notion d'alerte éthique, en écartant le principe de l'illégalité pour se fonder sur l'unique critère du risque pour l'entreprise et précise que « sont ainsi visées les irrégularités ou mauvais comportements professionnels que les salariés constatent dans l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir un risque sérieux sur les plans financier, juridique, technique, sanitaire, sécuritaire ou quant à sa réputation. La finalité de l'alerte éthique est centrée sur la préservation de l'entreprise et l'amélioration de son comportement et non pas sur l'éventuel effet dissuasif d'un mécanisme d'autocontrôle des salariés par les salariés ».

Cette pratique peut ainsi déboucher sur la formalisation des bonnes pratiques dans un guide des bonnes conduites. Mercier (2000) souligne qu'à partir de 1990, l'adoption des Federal Guidelines for Sentencing Organizations a incité les entreprises à une autorégulation interne des comportements en recommandant l'adoption d'outils de gestion des risques éthiques et note que les entreprises ont mis en place les actions suivantes :

- « l'établissement de principes et procédures devant guider les comportements éthiques ;
- la nomination d'un ou de plusieurs responsables de l'éthique dans l'organisation pour veiller à l'application de ces principes et procédures ;

- l'attention portée à ce que ces responsables soient reconnus pour leur intégrité (importance de l'exemplarité) ;
- la communication de manière efficace de ces principes et procédures à tous les employés (en organisant des formations, en distribuant des publications expliquant le sens et l'étendue d'application de ce qui est demandé) ;
- la mise en place de mécanisme de contrôle afin d'inciter les membres de l'organisation à se conformer à ces principes ;
- la mise en place d'un système de sanctions en cas de violation de ces règles et procédures ;
- la prise de dispositions pour éviter toute récidive, en cas de détection d'un délit. »

POUR CONCLURE...

Si le *whistleblowing* devait être mis en place, il devrait faire l'objet d'un consensus entre les différentes parties prenantes de l'organisation sur son périmètre, les conditions de réalisation du droit d'alerte et le cadre éthique dans lequel il sera exercé.

Chapitre 8

Fusions-acquisitions : le rôle de l'auditeur interne

PAR CHRISTINE POCHET,

Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

ET ALESSANDRO REITELLI,

Directeur général adjoint d'une filiale du groupe CFAO (filiale de PPR)

Pour croître, une entreprise a le choix entre deux stratégies. Ainsi, la croissance interne, ou organique, passe par la création de nouvelles capacités de production, le développement de nouveaux services ou la conquête de nouveaux marchés. La croissance externe, elle, est alimentée par des acquisitions de tout ou partie d'entreprises existantes. On parle de fusions-acquisitions lorsque la croissance externe s'accompagne de la prise de contrôle d'une entreprise. Depuis longtemps, les entreprises ont identifié les avantages de ce mode de croissance, notamment la rapidité avec laquelle il permet d'acquérir une position de leader dans un secteur. L'observation des fusions-acquisitions sur longue période révèle toutefois que ces opérations n'obéissent pas à un « trend » de croissance régulier, mais se déroulent plutôt par vagues successives.

Ainsi, après une pause de quelques années consécutive à l'éclatement de la bulle Internet, le marché des fusions-acquisitions connaît depuis 2005 un regain d'activité spectaculaire. Le volume des opérations de ce type a atteint en 2006 au niveau mondial le montant de 3 610 milliards de dollars, dépassant ainsi le précédent record établi en 2000 (3 332 milliards de dollars). Rien qu'en Europe, on a enregistré une progression annuelle de 42 %, pour un montant de 1 363 milliards d'euros. Beaucoup de ces opérations sont transfrontalières.

Si les fusions-acquisitions ont la faveur des dirigeants d'entreprise, c'est parce qu'elles recèlent un potentiel important d'amélioration des performances. Pourtant, de ce potentiel à sa concrétisation sous forme de création de valeur pour les actionnaires, la distance est parfois très grande et les études empiriques effectuées pour mesurer l'enrichissement des actionnaires post-acquisition laissent dubitatif. Plutôt qu'à une véritable création de valeur, il semble que l'on assiste à des transferts de richesses, notamment des actionnaires de l'entreprise acquéreuse vers ceux de la cible.

En effet, ce qui caractérise d'abord les opérations de regroupement d'entreprises, c'est leur extrême complexité et l'importance des risques qui leur sont associés. C'est la raison pour laquelle ces opérations mobilisent, pour leur mise en œuvre, une pluralité d'experts : banques conseils, avocats, cabinets d'audit, agences de communication. En interne, elles reposent sur des équipes multifonctionnelles. Une étude internationale récente (Selim et *al.*, 2003) indique que les auditeurs internes sont associés au processus d'acquisition, leur degré d'implication étant variable selon les étapes de ce processus. Il semble toutefois que leur mobilisation dans l'entreprise acquéreuse sous-exploite leurs compétences, tant pour la capacité à évaluer la maîtrise des processus de contrôle interne et de management des risques que sur le plan de leur possible contribution à une gouvernance d'entreprise de qualité.

Quel rôle les auditeurs internes ont-ils à jouer dans les opérations de fusions-acquisitions ? C'est à cette question que se propose de répondre ce chapitre. Pour cela, nous mettrons tout d'abord en évidence la dualité de ces opérations. Sous-tendues par une pluralité de motifs qui constituent autant d'opportunités d'amélioration de la performance, les opérations de regroupement d'entreprise présentent également des risques élevés pour les actionnaires. Elles sont en particulier risquées, parce que les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants peuvent s'y avérer importants.

Nous aborderons dans la seconde partie de cette contribution l'examen du rôle de l'auditeur interne dans ces opérations. Suivant une logique chronologique, nous envisagerons successivement leurs éventuels apports en amont de la transaction, dans les phases d'analyse stratégique et d'évaluation puis, en aval, aux stades de l'intégration et de l'audit post-acquisition. Nous verrons alors que l'auditeur interne constitue un maillon important de la chaîne de contrôle des fusions-acquisitions et qu'il a vocation à interagir, à ce titre, avec le comité d'audit, les auditeurs légaux et le management de l'entreprise acquéreuse. Les évolutions législatives et réglementaires récentes lui confèrent la légitimité requise pour tenir ce rôle.

Les fusions-acquisitions : opportunités et risques associés

Nous verrons tout d'abord que les opérations de fusions-acquisitions présentent aux yeux des dirigeants de l'entreprise acquéreuse des atouts certains, qui expliquent le recours fréquent à ce mode de croissance. Toutefois, elles s'avèrent également extrêmement risquées, notamment les opérations transfrontalières, qui nous intéressent ici plus particulièrement.

Des opérations séduisantes pour les dirigeants

Nous retracerons tout d'abord à grands traits les principales étapes d'un mouvement qui tend, comme les autres dimensions de l'activité économique, à se globaliser. Nous examinerons ensuite les motifs sous-tendant les opérations de fusions-acquisitions d'un point de vue managérial.

Les grandes vagues de fusions-acquisitions et leurs caractéristiques

Les vagues de fusions-acquisitions obéissent jusqu'au milieu des années 1980 à des déterminants macroéconomiques essentiellement nationaux. Par la suite, la globalisation financière va provoquer une synchronisation à l'échelle mondiale du rythme des opérations de prise de contrôle.

Première vague : 1897-1904

Elle concerne uniquement l'économie américaine et débute en 1897, dans un contexte de croissance économique soutenue, favorisée par le développement des chemins de fer transcontinentaux et de l'électrification et prend fin avec la dépression de 1904. Les opérations sont de type horizontal, c'est-à-dire qu'elles concernent des concurrents sur un même marché et touchent majoritairement le secteur de l'industrie lourde. Ces fusions visent à renforcer le pouvoir de marché des entreprises qui les initient (*merging for monopoly*), selon la typologie proposée par Stigler (1950). Une application très souple de la loi antitrust votée en 1890 (Sherman Act) en a permis la mise en œuvre.

Deuxième vague : 1916-1929

Le boom économique postérieur à la première guerre mondiale marque le début de cette seconde vague qui s'achève avec la crise de 1929. À la différence de la période précédente, les opérations ne visent plus à renforcer un pouvoir de monopole, mais plutôt à créer des structures de marché de type oligopolistique (*merging for oligopoly*) afin d'éviter de tomber sous le coup des

lois antitrust désormais strictement appliquées. Apparaissent également des opérations de nature verticale (entre des entreprises situées à des niveaux différents d'une même filière de production) ou « conglomérale » (réunissant des entreprises dont les activités sont sans relation l'une avec l'autre).

Troisième vague : les années 1960

Aux États-Unis, cette vague est majoritairement constituée d'opérations de nature conglomérale dans un contexte où la protection de la concurrence s'est encore renforcée. La généralisation de la forme multidivisionnelle, suivant une logique de couple produit/marché, soutenue par une instrumentation de contrôle de gestion sophistiquée, permet de rationaliser la gestion d'ensembles très hétérogènes. On considère alors les conglomérats comme des instruments efficaces de diversification des risques.

En Europe, la construction du marché commun suscite la première véritable vague de fusions-acquisitions. En France, la politique industrielle est mise au service de la création de champions nationaux dans les secteurs jugés stratégiques. La crise pétrolière de 1973 marque l'arrêt de ce mouvement de consolidation.

Quatrième vague : les années 1980

Aux États-Unis, les inefficiences caractérisées des conglomérats, combinées à l'invalidation par la cour suprême en 1982 des lois restreignant les offres publiques dans 37 États de l'Union, vont initier une vague sans précédent d'opérations à caractère hostile. La taille des entreprises cibles est parfois très importante et les fusions transfrontalières ne font plus figure d'exception. Sur le plan de la doctrine managériale, un revirement complet s'opère et les conglomérats apparaissent enfin tels qu'ils sont : des ensemble difficiles à gérer qui n'ont pas tenu les promesses de la diversification. C'est l'époque des stratégies de recentrage sur le cœur de métier.

En France, la tendance est identique. Toutefois, le marché du contrôle n'est pas aussi développé qu'aux États-Unis et les opérations sont majoritairement amicales. À la fin des années 1980, la vague s'interrompt brièvement avec le déclenchement de la guerre du Golfe.

Cinquième vague : les années 1990

Tout au long de la décennie va se poursuivre une intense activité de regroupements d'entreprises, dans un contexte de déréglementation financière généralisée et de globalisation. Les restructurations stratégiques continuent à

obéir à une logique de recentrage sur les activités principales, suscitant des opérations de nature horizontale accompagnées de cessions. Désormais, dans la plupart des pays européens, le poids des fusions transfrontalières dépasse celui des opérations domestiques. Les vagues successives de consolidation tendent par ailleurs à générer un nombre croissant de méga deals. Dans le même temps, les progrès réalisés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) facilitent la gestion d'entreprises opérant à l'échelle mondiale. L'éclatement de la bulle spéculative en 2001 marque la fin de cette période.

Sixième vague : depuis 2005

L'année 2005 marque la reprise des transactions à l'échelle mondiale. De nouveaux acteurs ont fait leur apparition : les fonds de *private equity* (15 à 20 % des opérations en Europe) ainsi que les *hedge funds*. La Chine commence également à émerger comme acteur sur le marché des fusions-acquisitions (rachat de Marionnaud par AS Watson, des ordinateurs personnels d'IBM par Lenovo). *A contrario*, on note dans certains pays des manifestations de patriotisme économique (par exemple, lors de la prise de contrôle d'Arcelor par Mittal Steel). En 2006, le montant des opérations à l'échelle mondiale a atteint le chiffre record de 3 610 milliards de dollars, en hausse de 40 % par rapport à 2005 et même de 6 % par rapport au dernier record datant de 2000.

Favorisées par des déterminants de nature macroéconomique, les vagues de fusions-acquisitions obéissent également à une logique microéconomique.

Les fusions-acquisitions : quel intérêt sur le plan managérial ?

Si les fusions-acquisitions bénéficient de la faveur des dirigeants, c'est principalement, parce que ces opérations sont porteuses d'un potentiel d'amélioration de la performance des entreprises. Cet argument général peut être décliné selon six dimensions qui constituent autant de sources d'accroissement d'efficacité :

- réalisation d'économies de dimension, ;
- pénétration de nouveaux marchés à l'étranger ;
- diminution des coûts de transaction ;
- rationalisation de l'utilisation des compétences ;
- acquisition de nouvelles technologies ;
- diminution de la pression concurrentielle.

Économies de dimension et baisse des coûts moyens

Réaliser une acquisition constitue tout d'abord un moyen rapide de faire jouer les économies d'échelle dues à l'existence de coûts fixes élevés, notamment ceux de R & D, de distribution, de gestion administrative et financière (Daimler-Chrysler, Sanofi-Aventis). C'est aussi parfois le moyen de réaliser des économies de gamme, c'est-à-dire d'exploiter les synergies procurées par la complémentarité des produits des entités regroupées (cas de certaines fusions bancaires, comme celle de BNP et de Paribas).

Pénétration des marchés étrangers

Elle constitue le motif principal des opérations transfrontalières dont nous avons signalé la progression très rapide depuis le début des années 1990. Elles permettent ainsi d'étendre le marché des produits de l'entreprise à des clients nouveaux (cas des délocalisations vers la Chine ou les pays d'Europe de l'Est). La pénétration d'un nouveau marché opérée par voie d'acquisition se révèle moins risquée que la création *ex nihilo* d'une filiale à l'étranger. Elle accélère en effet l'apprentissage de ce nouveau marché. Enfin, l'investissement direct à l'étranger sous forme d'acquisition demeure une stratégie efficace pour contourner les barrières (tarifaires et non-tarifaires) érigées par certains pays.

Économies de coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) fournit, entre autres domaines d'application, des éléments d'explication des stratégies d'intégration verticale. Dans cette perspective, l'intégration verticale s'analyse comme le fait d'internaliser des transactions au lieu de les effectuer sur le marché. Cette option stratégique s'avère pertinente lorsque les coûts encourus pour réaliser la transaction en interne (coûts d'organisation) sont inférieurs à ceux que l'entreprise supporterait si elle recourait au marché (coûts de transaction). La théorie indique que lorsque les actifs sont spécifiques (difficilement redéployables dans d'autres usages), que la transaction est récurrente et l'environnement incertain, l'intégration verticale constitue une solution plus efficiente que le recours au marché (rachat de Corsair par Nouvelles Frontières, rachat massif de sous-traitants dans l'industrie du luxe).

Poursuite d'une stratégie de recentrage

Les fusions-acquisitions constituent un instrument privilégié de recentrage des entreprises sur leurs compétences fondamentales (*core competencies*). Selon Batsch (2003), le recentrage s'analyse comme un mouvement de correction

des excès de diversification. Il s'effectue sous la pression des investisseurs et conformément aux enseignements de la théorie financière : la diversification des risques doit être assurée par les actionnaires (ou les gérants de portefeuille) et non par les entreprises dans lesquelles ils investissent. À partir du début des années 1980, les conglomérats ont ainsi cédé la place à des entreprises focalisées sur quelques branches d'activité, redessinant leurs frontières par le jeu des fusions-acquisitions, des cessions et de l'externalisation afin d'optimiser la création de valeur actionnariale.

Acquisition de nouvelles technologies

Le management des ressources technologiques constitue aujourd'hui une dimension essentielle de la gestion des entreprises. Dans cette perspective, l'acquisition de nouvelles technologies *via* le regroupement avec une autre entité représente un moyen rapide de développer la capacité d'innovation d'une entreprise. Un tel motif permet notamment d'expliquer les opérations conduites par certaines entreprises des pays émergents comme la Chine, le Brésil ou l'Inde. L'absorption de start-ups technologiques permet également l'accès à des technologies complémentaires (par exemple, lorsque Cisco System a acquis en 2004 les start-ups Actona Technologies, Pocket Network, Parc Technologies, P-Cube ou encore NetSolve). Elle constitue également un moyen de bloquer la concurrence.

Diminution de la pression concurrentielle

L'un des objectifs classiques des opérations de regroupement d'entreprises est de réduire la pression concurrentielle en diminuant le nombre de concurrents (cas des fusions-acquisitions horizontales), mais parfois également en érigeant des barrières à l'entrée de concurrents potentiels (cas de certaines opérations verticales). Les autorités de protection de la concurrence voient naturellement d'un mauvais œil ces tentatives de renforcement du pouvoir de marché des entreprises et exercent un contrôle étroit sur les opérations de fusions-acquisitions. Lors du regroupement de deux entreprises, ce contrôle peut les conduire à imposer la cession de certaines activités à leurs concurrents afin de prévenir l'émergence d'une situation de position dominante dans un secteur (cas de la fusion AstraZeneca et Novartis en 2001).

Des opérations risquées pour les actionnaires

Omniprésentes sur la scène économique et obéissant à des motifs clairement identifiés par la recherche, les opérations de fusions-acquisitions n'en sont

pas moins délicates à mettre en œuvre. Leur impact sur la richesse des actionnaires est depuis longtemps discuté par la littérature qui fournit sur ce point des résultats contrastés. Nous en présenterons une vue synthétique. Nous analyserons ensuite le risque auquel sont exposés les actionnaires de l'entreprise acquéreuse lors d'une opération de regroupement d'entreprises.

Impact des fusions-acquisitions sur la richesse des actionnaires

La littérature empirique consacrée à l'évaluation de l'impact des fusions-acquisitions sur la richesse des actionnaires comporte deux types d'études : à court terme et à long terme.

La mesure des réactions à court terme du marché

Ces travaux envisagent d'une part l'effet de l'annonce d'une opération de fusion-acquisition sur les actionnaires de la cible et d'autre part son impact sur ceux de l'acquéreuse. À court terme, les actionnaires de la cible bénéficient d'une prime variant entre 30 % et 40 % selon les études (Weston et Johnson, 1999). La prime est plus forte en cas de paiement en monnaie. En effet, lorsque l'acquéreuse paie avec ses propres actions, le marché interprète ce choix comme le signe d'une surévaluation des titres. Les rendements observés sont également supérieurs lorsque le rapprochement est opéré par le biais d'une OPA plutôt que d'une fusion. La richesse des actionnaires de l'acquéreuse n'est, au mieux, pas affectée par l'opération. Sur la période 1973-1978, Andrade et *al.* (2001) mesurent une réaction négative du marché de – 0,7 %.

L'évaluation à long terme de la création de valeur

Dans ce cas, c'est l'impact sur la richesse des actionnaires de l'entreprise initiatrice qui est évalué. Dans l'ensemble, les études réalisées montrent que les actionnaires de l'acquéreuse sont perdants. S'agissant des fusions, les résultats des études empiriques sont convergents et mettent en évidence des rentabilités anormales cumulées sur cinq ans négatives (Agrawal et *al.*, 1992 ; Rau et Vermaelen, 1998). En revanche, les travaux portant sur les offres publiques débouchent sur des conclusions divergentes. Plusieurs auteurs trouvent des rentabilités anormales cumulées non significativement différentes de zéro (Franks et *al.*, 1991 ; Higson et Elliot, 1998). D'autres mettent en évidence une rentabilité moyenne positive à cinq ans (Loughram et Vijh, 1997). Sur le marché français, Pécherot (2000) trouve une rentabilité anormale cumulée négative de 25,4 %. Les résultats des mesures à long terme apparaissent cependant très sensibles à la méthodologie utilisée (Albouy, 2000).

La littérature suggère donc que seuls les actionnaires des entreprises cibles s'avèrent clairement gagnants dans les fusions-acquisitions. Plusieurs hypothèses ont été formulées pour tenter d'expliquer les performances décevantes de l'acquéreuse. Le dirigeant de l'entreprise acheteuse pourrait être victime de biais cognitifs (Barabel et Meier, 2002), notamment un penchant à surestimer sa capacité à gérer une opération aussi complexe et risquée qu'une fusion-acquisition : c'est l'hypothèse d'orgueil (*hubris*) faite par Roll (1986). Il serait également victime de la « malédiction du vainqueur » lorsque, confronté à une concurrence pour la cible, il accepterait de payer un prix trop élevé pour remporter l'offre, compromettant ainsi la rentabilité de l'opération (Dickie et *al.*, 1987). Enfin, dans la perspective de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), on peut noter que les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants sont importants dans un contexte de fusion-acquisition. La réalisation d'opérations contraires aux intérêts des actionnaires s'expliquerait alors par l'opportunisme des dirigeants (Morck et *al.*, 1990).

Nous nous proposons maintenant de procéder à une analyse globale du risque auquel sont exposés les actionnaires de l'entreprise acquéreuse lors d'une opération de fusion-acquisition. Par souci de concision, nous parlerons de « risque d'acquisition » pour désigner ce risque.

Aléas de la création de valeur pour les actionnaires : le risque d'acquisition

Le risque d'acquisition désigne celui auquel sont exposés les actionnaires de la firme acheteuse de voir la valeur des titres qu'ils détiennent baisser lors d'une opération de rapprochement avec une autre entreprise. Il s'agit fondamentalement d'un risque de nature financière. Il peut être décomposé suivant deux dimensions. Toute fusion-acquisition met en jeu une relation de coopération entre dirigeants de l'entreprise acquéreuse et de la cible, médiatisée par leurs conseils (Pochet, 2000). Ce lien expose les actionnaires-acquéreurs, par l'intermédiaire de leurs dirigeants, aux risques d'agence que font naître l'asymétrie d'information, la rationalité limitée et l'incertitude. Mais le risque, pour les actionnaires, ne s'arrête pas là. Leur intérêt et celui des dirigeants peuvent en effet diverger radicalement lors d'une opération d'acquisition. Les actionnaires sont alors exposés au risque d'opportunisme des dirigeants.

Le risque d'agence

Considérons tout d'abord le cas où les dirigeants agissent loyalement à l'égard des actionnaires. Dans cette hypothèse, le risque qu'encourent ces

derniers se limite à un risque de sélection adverse. Il traduit la possibilité pour l'acquéreur de commettre une erreur dans l'appréciation des caractéristiques de la firme cible et par conséquent dans l'évaluation de cette dernière ainsi que des effets de synergie qu'elle peut générer. Comme pour toute décision d'investissement, l'opportunité économique d'une acquisition s'apprécie à l'aune du critère de la valeur actuelle nette (VAN) ; qui doit être positive pour que l'opération crée de la valeur pour les actionnaires.

La VAN d'une acquisition est égale à la différence entre le gain économique procuré par l'opération et son coût de réalisation (Jobart et *al.*, 1994). Supposons qu'une entreprise A veuille acquérir une entreprise B. Le gain économique est défini comme la différence entre la valeur du nouvel ensemble constitué par le rapprochement de A et B et la somme des valeurs de ces deux entreprises considérées séparément soit :

$$\textbf{Gain économique} = V_{A+B} - (V_A + V_B)$$

Il s'agit donc des gains procurés par les effets de synergie attendus du regroupement.

Le coût de l'opération est égal à la différence entre le prix d'acquisition et la valeur de la firme acquise, soit :

$$\textbf{Coût de l'opération} = \textbf{prix d'acquisition} - V_B$$

La VAN du projet d'acquisition s'exprime donc ainsi :

$$\text{VAN} = V_{A+B} - (V_A + V_B) - (\textbf{prix d'acquisition} - V_{B)}$$

C'est-à-dire :

$$\text{VAN} = (V_{A+B} - V_A) - \textbf{prix d'acquisition}$$

Les paramètres de la prise de décision et de la négociation sont donc constitués pour l'acquéreur comme pour le cédant des évaluations de chacune des deux firmes et de celle de l'entité susceptible d'émerger de leur rapprochement. Conformément à la théorie financière, ces évaluations doivent être menées en actualisant, à un taux tenant compte du risque, les sommes des flux nets de liquidités susceptibles d'être générés dans le futur par l'entité considérée (A, B ou A+B). Ces flux étant par nature aléatoires, les évaluations qui en découlent sont donc en fait des espérances mathématiques calculées sur la base d'hypothèses pondérées par des probabilités subjectives d'occurrence.

Dans cette perspective, le risque d'agence traduit le risque d'erreur (dû à l'incertitude, aux biais informationnels et à la limitation des capacités

cognitives du décideur) qui s'attache aux évaluations de chacune des firmes partenaires d'un projet d'acquisition et plus encore à celle des effets de synergie et des coûts d'intégration post-acquisition engendrés par leur réunion. Ce risque peut conduire les dirigeants à prendre des décisions contraires à la rationalité économique et donc destructrices de valeur pour les actionnaires.

Le risque d'opportunisme

Les dirigeants, lorsqu'ils ne sont pas les propriétaires de l'entreprise, ont reçu mandat de gérer celle-ci dans l'intérêt des actionnaires. Toutefois, lorsqu'ils disposent de liquidités abondantes et ont épuisé toutes les opportunités d'investissement créatrices de valeur, ils sont incités à entreprendre des projets risqués, par exemple des fusions-acquisitions (Jensen, 1986). D'une part, la rémunération des dirigeants est fortement corrélée à la taille de l'ensemble qu'ils dirigent (Baker et *al.*, 1988). Il y a là une incitation à faire croître cette taille et les acquisitions constituent un moyen rapide d'y parvenir. D'autre part, des motivations d'ordre non pécuniaire (pouvoir, notoriété) peuvent également jouer. La théorie de l'enracinement (Shleifer et Vishny, 1989) propose un argument complémentaire : les fusions-acquisitions constitueraient un moyen pour les dirigeants de s'enraciner, c'est-à-dire d'élever le coût de leur remplacement. Dans cette perspective, la réalisation d'opérations de fusion-acquisition s'analyse comme une stratégie délibérée de « complexification » par les dirigeants de la structure de leur groupe. Les opérations de regroupement d'entreprises constituent donc un terrain naturellement propice à la manifestation de comportements opportunistes de la part des dirigeants, ce qui renforce le caractère risqué de ces opérations pour les actionnaires. Nous allons maintenant examiner quel rôle l'auditeur interne peut jouer pour maîtriser les risques associés aux opérations de fusions-acquisitions.

L'auditeur interne dans le processus d'achat : un atout pour la maîtrise des risques

Une opération de fusion-acquisition peut être décrite comme un processus comportant quatre phases distinctes, les deux premières se situant en amont de la transaction, les suivantes intervenant une fois la transaction conclue. Nous allons passer en revue le rôle de l'auditeur interne à chacune des étapes du processus en distinguant la contribution qu'il est susceptible d'apporter en amont de la transaction, puis en aval.

L'intervention en amont de la transaction

Deux étapes précèdent la conclusion d'une transaction entre l'acquéreuse et la cible : la phase de pré-acquisition et celle de structuration de l'offre et de négociation.

Pré-acquisition : identifier les leviers de création de valeur

La phase de pré-acquisition s'inscrit dans la continuité du processus d'analyse stratégique conduit par l'entreprise. Celle-ci ayant identifié l'existence d'un problème stratégique fait le choix d'y répondre au moyen d'une fusion-acquisition. Le profil de la cible est alors défini et les candidats potentiels à l'acquisition identifiés. La phase de pré-acquisition s'achève avec la sélection d'une entreprise parmi les cibles potentielles et la validation de l'opportunité de création de valeur que constitue son intégration à l'initiatrice de l'offre.

À ce stade de l'opération, le risque principal est de nature stratégique. Faire le choix de la croissance externe, notamment à l'international, permet de se développer plus rapidement qu'en créant de toutes pièces une filiale à l'étranger. Le rachat permet également de bénéficier d'un effet annonce qui peut s'avérer intéressant en termes de notoriété. Toutefois, ce choix doit reposer sur des motifs solides, car il est largement irréversible. Il faut donc que le projet d'acquisition s'inscrive dans une vision stratégique claire, sous-tendue à la fois par une logique stratégique de création d'avantage compétitif durable et par une logique financière de création de valeur par l'obtention de synergies (synergies de coûts et/ou de revenus).

L'auditeur interne a-t-il un rôle à jouer à ce stade ? Une étude internationale menée par Selim et *al.* (2003) indique que peu d'auditeurs internes sont sollicités dans la phase de pré-acquisition. Toutefois, leur implication précoce dans le processus d'acquisition serait extrêmement bénéfique. L'aptitude des auditeurs internes à envisager l'entreprise de façon globale, leur connaissance des différentes unités d'affaires et des stratégies qui leur sont associées, leur confèrent la capacité de conseiller le management, en complément des cabinets de conseil en stratégie généralement mobilisés au stade de la pré-due diligence. Ils ont également un rôle à jouer en matière de contrôle stratégique, en complément du conseil d'administration, du fait de leur capacité à évaluer le processus de planification stratégique. Leur domaine privilégié d'intervention demeure cependant celui de la *due diligence.*

En pratique

Le groupe PPR offre un exemple de stratégie réussie de croissance externe, reposant sur l'anticipation des difficultés de certains secteurs et, à l'inverse, des opportunités de croissance offertes par d'autres secteurs. Initialement présent dans l'industrie du bois, le groupe opère un virage stratégique significatif en 1990 avec l'acquisition de CFAO, entreprise spécialisée dans le négoce avec l'Afrique. Le fondateur anticipe alors une crise de surproduction dans le bois, ainsi qu'une complexification de la réglementation, notamment en termes d'environnement. La décennie 1990 voit s'opérer le virage de la distribution spécialisée vers la distribution grand public avec l'acquisition de Conforama, du Printemps et de La Redoute. La fin des années 1990 marque enfin l'entrée dans le luxe avec l'acquisition de Gucci en 1999. Cette stratégie a été poursuivie depuis, PPR procédant à l'acquisition progressive de marques non concurrentes entre elles, possédant chacune des spécificités en termes de produits, de clientèles, d'image.

Évaluation de la cible et négociation : participer à la *due diligence*

Compte tenu de la complexité et du risque élevés associés aux opérations de regroupement d'entreprises, de nombreux experts sont amenés à intervenir dans le processus allant de la manifestation d'un intérêt pour la cible au bouclage de la transaction (*closing*). Nous nous concentrons ici sur une étape essentielle de ce processus, la due diligence, dont nous préciserons tout d'abord les principaux enjeux. Nous examinerons ensuite le rôle des auditeurs internes dans ce processus.

Le processus de *due diligence*

Dans une opération de fusion-acquisition, on appelle *due diligence* la mise en œuvre de procédures d'examen préliminaire de la cible dans le cadre d'une opération amicale. Sur le plan de la méthodologie, elle s'apparente à un audit opérationnel orienté vers la détection des risques et dont le champ couvre la totalité des fonctions de l'entreprise. Elle a pour objectif principal de procéder à un diagnostic général et à une valorisation argumentée de l'entité auditée. Elle débouche sur la formalisation d'une offre préliminaire (*memorandum of understanding* ou MoU) qui servira ensuite de base à la négociation.

La réalisation des *dues diligences* est généralement confiée à un cabinet d'audit, les plus grands d'entre eux proposant des services de conseil liés aux opérations de fusions-acquisitions (Transaction Advisory Services). La mise en

œuvre d'une *due diligence* peut se heurter à des difficultés d'obtention des informations ainsi qu'à une pression temporelle importante. Dans le contexte des fusions-acquisitions, on nomme *deal breaker* un problème majeur qui vient interrompre la transaction. Au cours de la *due diligence*, et notamment de la *due diligence* financière, l'auditeur identifie de nombreux problèmes qui vont se résoudre par le biais d'ajustements comptables (dépréciations d'actifs, constitution d'une provision pour risque, etc.). Seul un problème majeur est susceptible de constituer un *deal breaker*. Par ailleurs, il est clair que le but de l'auditeur consiste à identifier le maximum de problèmes afin de diminuer le prix d'acquisition de la cible.

L'enjeu d'une *due diligence* financière est triple : obtenir une compréhension des performances passées de la cible, analyser l'activité correspondant à l'exercice courant, enfin évaluer le potentiel futur de création de valeur de l'acquisition.

Les principales analyses à effectuer pour comprendre la performance historique sont résumées dans le tableau n° 1 ci-après.

Tableau n° 1 - Comprendre la performance historique

Enjeux	Principales analyses
Qualité et fiabilité des informations financières	Bouclage des différentes sources d'information (comptes sociaux, balances auxiliaires, états de gestion) Réconciliation des tableaux de financement avec les comptes de résultat et bilans Revue des principes comptables et permanence des méthodes
Identification des spécificités de la cible et de son marché	Clients, fournisseurs (concentration, revenue/purchasing model) Saisonnalité Outils de production et modes de distribution
Analyse des « *trends* » d'activité et de profitabilité historiques et identification des principaux leviers	Analyse des effets volume, prix, mix produits et coûts de production sur le chiffre d'affaires et la marge brute Analyse de la structure des charges d'exploitation (fixe/variable) Définition du ROP normatif Analyse des résultats financiers et exceptionnels
Analyse du BFR Évolution mensuelle	Définition du BFR normatif
Analyse des investissements	Risque lié à l'historique Impact de la cession

L'analyse du *current trading* consiste à passer en revue les derniers comptes disponibles (mensuels, trimestriels ou semestriels) arrêtés par le management de la cible et à projeter ces comptes par rapport au budget de l'année en cours. Ceci permet de connaître la tendance en matière d'évolution de l'activité, de la rentabilité et de la situation de trésorerie. En comparant les derniers chiffres disponibles au budget, il est également possible d'apprécier la qualité des prévisions du management de la cible. Enfin, moyennant un examen détaillé du carnet de commandes, cet exercice permet d'ajuster si nécessaire les prévisions de résultat en fin d'exercice.

L'analyse de l'activité courante passe également par un audit des principaux postes à risque du bilan ainsi que par l'identification des principales zones de risques hors bilan. Les points principaux sont les suivants (tableau n° 2).

Tableau n°2 - Identification des risques au bilan et hors bilan

Enjeux	Principales analyses
Valeur économique des actifs	Revue des provisions sur actifs circulants (clients, stocks, autres actifs) Revue des amortissements et des dépréciations des actifs immobilisés Contrôle de l'existence des stocks et des immobilisations
Exhaustivité des passifs	Exhaustivité des dettes d'exploitation et hors exploitation Analyse des provisions pour risques et charges
Compréhension de la situation fiscale du périmètre de cession	Risque lié à l'historique Impact de la cession (sur les engagements sociaux, etc.)
Identification de l'ensemble des éléments hors bilan	Analyse de l'ensemble des engagements donnés et reçus Impact de la cession sur ces engagements (clauses de *change of control*)
Compréhension du périmètre de cession	Revue des méthodes de consolidation et compréhension de l'ensemble des engagements vis-à-vis des entités exclues du périmètre de consolidation

Si la compréhension des performances passées et de l'activité courante de la cible constituent des éléments importants d'une *due diligence*, l'estimation du potentiel de création de valeur de celle-ci dans le futur demeure l'objectif majeur de cet exercice. À cet égard, le plan d'affaires (*business plan*) construit

par la cible fait l'objet d'un examen très poussé. Il s'agit de vérifier la cohérence des hypothèses fondant les projections d'activité avec la tendance des données historiques. De même, le caractère réaliste des prévisions doit être interrogé et des analyses de sensibilité conduites. À ce stade, il est indispensable d'identifier les risques clés ainsi que les principaux leviers de performance inclus dans le business plan.

Le rôle de l'auditeur interne

L'étude précitée de Selim et *al.* (2003) met en évidence le fait que la due diligence constitue l'étape du processus d'acquisition au cours de laquelle les auditeurs internes sont le plus mobilisés. Dans certains cas, l'auditeur interne est inclus dans l'équipe de *due diligence*, par nature multifonctionnelle, dans d'autres, il intervient en appui de consultants extérieurs. Ses domaines privilégiés d'intervention concernent l'audit du management des risques et de la fonction audit interne de la cible. Il vérifie parfois que les personnes chargées de l'évaluation de la cible possèdent les qualifications requises pour accomplir cette tâche. Enfin, dans certaines entreprises, il s'assure que les faiblesses identifiées lors de la due diligence sont bien prises en considération lors de la finalisation de la transaction.

Cette contribution des auditeurs internes à la phase d'évaluation de la cible paraît sous-exploiter leurs compétences. En particulier, il semble évident que leur contribution devrait inclure la revue du système de contrôle interne de la cible. Ils devraient au minimum vérifier que la due diligence couvre bien tous les domaines fonctionnels de la cible. Plus largement, ils devraient s'assurer qu'au stade de la négociation, les membres de l'équipe disposent de critères précis de « *go/no-go* ». Le rôle des auditeurs internes s'apparente plus généralement à celui de « poil à gratter » à travers leur capacité de détection des déficiences du processus global d'évaluation de la cible.

Ils ont enfin un rôle crucial à jouer en évaluant le degré de compatibilité entre les cultures des deux entités (*cultural fit*) au moyen d'un audit culturel de la cible. Cet examen permet d'identifier les principaux risques liés à l'existence d'une distance culturelle entre l'acquéreuse et la cible et d'estimer le coût du fossé culturel. Essentielle pour évaluer le potentiel créateur de valeur de l'opération, la variable culturelle demeure un paramètre déterminant pour le succès de l'opération au stade de l'intégration post-acquisition.

L'intervention après la transaction

Une fois la transaction conclue, l'objectif du nouvel ensemble est de concrétiser les attentes en matière de création de valeur ayant motivé l'opération de regroupement. À cet égard, l'intégration post-acquisition constitue une étape cruciale. À ce stade, l'audit permet d'évaluer globalement l'opération et d'en tirer des leçons pour le futur.

Intégration post-acquisition : concrétiser les synergies attendues

Les résultats décevants des fusions-acquisitions peuvent certes résulter d'erreurs d'évaluation de la cible. La littérature révèle toutefois que la plupart des échecs ont pour origine une maîtrise insuffisante du processus d'intégration post-acquisition (Jemison et Sitkin, 1986 ; Haspeslagh et Jemison, 1991). Des opportunités de synergies peuvent alors être gâchées par une insuffisante préparation ou une exécution défaillante du programme d'intégration.

En pratique

A priori, les opérations transfrontalières sont particulièrement délicates à gérer de ce point de vue. Une étude réalisée par Mercer Management Consulting indique toutefois qu'en moyenne, 61 % des groupes ayant mené des opérations transatlantiques enregistraient de meilleures performances que leur secteur 36 mois après la signature contre 52 % pour les opérations continentales (européennes).

La différence pourrait être due au fait que, compte tenu de la complexité de l'opération, dans les entreprises du premier groupe, des structures exceptionnelles ont été mises en place pour gérer le projet d'intégration et une attention particulière a été portée à l'intégration des cultures. Les principales difficultés auxquelles se heurtent les équipes d'intégration sont en effet de plusieurs ordres : organisationnel d'une part, culturel et humain d'autre part.

Les difficultés d'ordre organisationnel

Sur le plan de l'organisation, la principale difficulté provient de l'existence de « doublons » tant au niveau des fonctions et des moyens qu'à celui des produits et des marchés. La maîtrise de la gestion des doublons conditionne en réalité la capacité du nouvel ensemble à concrétiser les synergies attendues en termes de coûts. Ces synergies se traduisent par une diminution du coût

moyen due à la réalisation d'économies d'échelle (par exemple, *via* la réunion des deux sièges sociaux) ou de gamme (par la rationalisation des services logistiques, la restructuration des réseaux de distribution). Comme le notent Hartmann et *al.* (2003), « la réalisation des synergies de coûts est critique lors d'une opération de fusion-acquisition, notamment parce qu'elle représente un signal fort vis-à-vis des analystes et des marchés sur la bonne exécution de l'intégration ».

Les synergies de revenus proviennent, elles, des revenus supplémentaires engendrés par le développement de nouvelles activités (favorisé par l'augmentation de la puissance managériale et technique) ou l'existence de complémentarités commerciales (opportunités de *cross-selling* dans les fusions bancaires par exemple). Ce type de synergies est très important car, à l'inverse de celles de coûts, elles véhiculent une vision positive de l'avenir du groupe, créant un bien meilleur climat en son sein que lorsque sont anticipées des réductions d'effectifs liées à la gestion des doublons. Les changements organisationnels portent en effet des conséquences sociales et humaines.

Les difficultés d'ordre culturel et humain

Le changement organisationnel consécutif à une opération de fusion-acquisition constitue un facteur d'incertitude pour les salariés en raison des bouleversements qu'il engendre (Buono et Bowditch, 1989). Le principal danger est alors la perte de talents si les individus qui détiennent des compétences précieuses pour l'entreprise ne sont pas incités à demeurer au sein du nouvel ensemble (Kiessling et Harvey, 2006). En présence de doublons, plusieurs approches peuvent être identifiées : paritaire (équilibre acquéreur/cible), équitable (le meilleur à chaque poste), prédatrice (l'acquéreur impose ses hommes). En termes d'efficience, l'approche équitable domine nettement les deux autres. L'approche prédatrice manifeste quant à elle la volonté du top management de l'entreprise acquéreuse d'imposer, avec ses hommes, sa culture. Or, toutes les cultures d'entreprise ne sont pas naturellement compatibles. Qui plus est, dans les fusions transfrontalières, à la confrontation des cultures d'entreprise se superpose celle des cultures nationales. La capacité à maîtriser le processus d'intégration culturelle apparaît ainsi comme une condition importante du succès d'une opération de regroupement d'entreprises.

La distance culturelle entre entreprise acquéreuse et cible est une source potentielle de choc des cultures identifiée depuis longtemps par la littérature (Berry, 1980 ; Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Ces chocs culturels peuvent engendrer stress et conflits et déboucher sur des comportements dysfonc-

tionnels (Cartwright et Cooper, 1994). Globalement, l'impact négatif de la distance culturelle sur la performance post-acquisition a pu être mesuré (Datta et Puia, 1995 ; Weber et Menipaz, 2003). *A contrario*, dans les opérations transfrontalières, la distance culturelle n'est pas nécessairement un obstacle au succès du rapprochement. En élargissant l'éventail des routines et des répertoires organisationnels, elle peut se révéler un levier de performance (Morosini et *al.*, 1998).

En quoi les auditeurs internes peuvent-ils contribuer au bon déroulement du processus d'intégration ? Tout d'abord, ils ont naturellement vocation à faire partie du comité d'intégration si une telle entité est créée. D'après Hartmann et *al.* (2003), le comité d'intégration est une structure composée de cadres expérimentés des deux entreprises, dédiée au suivi de l'ensemble des projets d'intégration et à la coordination des équipes concernées. Adossé à la direction générale, donc indépendant et impartial, il s'agit d'un des rouages essentiels à la bonne réussite de l'opération.

Concernant la concrétisation des synergies, celle-ci passe par la mise en place de structures dédiées afin d'identifier les « meilleures pratiques » et d'en organiser le partage au sein du nouvel ensemble. De par leurs compétences en matière d'audit fonctionnel, les auditeurs internes sont particulièrement bien placés pour mettre en place des procédures de *benchmarking* et de comparaisons internes au sein du nouveau groupe. Leur position au sein de l'entreprise, garantissant leur indépendance vis-à-vis des différentes fonctions, leur permet d'aborder cet exercice de façon équilibrée, en étant prêts à apprendre des différences avec la cible, plutôt que dans une démarche impérialiste à sens unique.

Concernant le processus d'acculturation, les auditeurs internes ont un rôle à jouer pour faciliter la communication entre les équipes des deux entités ainsi que le partage des connaissances en matière de systèmes et de procédures de contrôle interne tout comme de management des risques. Enfin, ils ont vocation à effectuer le suivi du processus d'intégration en définissant des indicateurs de suivi des performances, notamment de réalisation des synergies et en rapportant régulièrement sur les progrès enregistrés ou, au contraire, sur les difficultés rencontrées lors des réunions du comité d'intégration.

Audit post-acquisition : capitaliser l'expérience acquise

La première responsabilité des auditeurs internes devrait être de conduire un audit post-acquisition dans un délai de six mois à un an après la conclusion

de la transaction afin de vérifier que les objectifs spécifiques de l'opération ont bien été atteints. Le résultat de cet audit doit être communiqué au comité d'audit et au conseil d'administration. Nous avons évoqué plus haut les risques de conduite opportuniste du dirigeant lors des décisions de regroupement d'entreprises. Le rôle de l'auditeur interne à cet égard s'inscrit dans sa mission générale en matière de gouvernance d'entreprise, une mission d'amélioration de la qualité de cette gouvernance, grâce à une communication régulière avec les auditeurs légaux, le comité d'audit et l'équipe dirigeante (Gramling et *al.*, 2004). Naturellement, sa capacité à remplir effectivement ce rôle est subordonnée au respect de deux conditions : une totale objectivité et une compétence suffisante.

Cette mission s'est singulièrement renforcée depuis l'occurrence des scandales financiers du début des années 2000. En France comme aux États-Unis, la qualité du contrôle interne dans les entreprises cotées est devenue l'objet d'une surveillance étroite par les autorités de régulation des marchés financiers. L'obligation pour les dirigeants de rapporter chaque année sur les procédures de contrôle interne (avec des périmètres variables selon les pays) confère de fait un rôle renforcé en matière de gouvernance d'entreprise à la fonction d'audit interne. On observe d'ailleurs que les budgets, les effectifs et le nombre de réunions avec le comité d'audit ont considérablement augmenté aux États-Unis depuis 2002 (Carcello et *al.*, 2005).

La possibilité pour une entreprise de capitaliser l'expérience acquise lors d'opérations antérieures de fusions-acquisitions est discutée par la littérature. D'une part, le caractère non routinier d'une telle opération rendrait délicate l'amorce d'un processus d'apprentissage organisationnel. Les dirigeants disposant d'une expérience antérieure réussie auraient tendance à répliquer mécaniquement les processus d'intégration utilisés dans le passé sans tenir compte des spécificités des nouvelles acquisitions, surtout s'ils ont peu d'expérience en la matière (Haleblian et Finkelstein, 1999). D'autre part, lorsqu'elles pratiquent une politique systématique d'acquisition, les entreprises semblent être en mesure de bénéficier d'effets d'apprentissage (Finkelstein et Haleblian, 2002 ; Rovit et Lemire, 2003).

L'auditeur interne devrait être la cheville ouvrière de ce processus qui passe par une codification de l'expérience acquise par les membres des équipes d'intégration. En effet, celle-ci est de nature tacite et donc difficilement communicable au sein de l'entreprise. Si rien n'est entrepris pour en conserver une trace écrite et organisée, la transmission des savoir-faire acquis se limitera à des récits anecdotiques non structurés, de peu de valeur en termes

d'apprentissage organisationnel. L'auditeur interne doit donc concevoir les supports qui permettront de recueillir les retours d'expérience, diffuser ces documents aux personnes concernées et faire la synthèse des éléments recueillis. L'expérience peut alors être formalisée dans un guide d'acquisition. La formalisation du processus permet de rassurer les équipes qui interviendront sur de futures opérations en leur fournissant un cadre structuré et de les maintenir sous tension. Elle doit toutefois éviter de tomber dans l'écueil de la rigidité. Toute opération est singulière et il serait vain (et même contre-productif) de chercher à appliquer chaque fois des recettes identiques.

En pratique

Ainsi, General Motors, qui acquiert en moyenne une centaine d'entreprises par an, peut-il tirer profit des expériences passées (Hitt et *al.*, 2001 ; Markides et Oyon, 1998). Encore faut-il, pour que ces effets d'apprentissage se manifestent, que l'entreprise acquéreuse mette en place les outils nécessaires à la capitalisation de l'expérience accumulée.

POUR CONCLURE...

Les opérations de fusions-acquisitions ont vocation à enrichir les actionnaires : c'est tout du moins l'argument invoqué par les dirigeants pour convaincre les investisseurs de leur bien-fondé. Pourtant, que ce soit au cours de la décennie 1990 ou à l'époque des raids hostiles des années 1980, bien des désillusions ont couronné des deals qui semblaient prometteurs.

Les causes de ces échecs sont diverses :

– surestimation des synergies ;

– sous-estimation des difficultés d'intégration et des coûts associés ;

– mauvaise maîtrise du processus d'intégration ;

– biais cognitifs divers du dirigeant et de son équipe.

Il s'agit là en définitive des risques classiques qui s'attachent à toute prise de décision d'investissement en situation d'incertitude. À tous ces risques, il faut cependant ajouter celui d'opportunisme du dirigeant. En effet, les fusions-acquisitions constituent, nous l'avons vu, un contexte favorable aux conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

L'intervention de l'auditeur interne est susceptible de contribuer à la maîtrise des deux catégories de risques auxquels se trouve exposé l'actionnaire. S'agissant de la maîtrise du risque financier classique, elle relève globalement d'une mission

d'expression d'assurance par l'auditeur interne relativement à l'évaluation des processus, fonctions et opérations de la cible. Concernant le risque d'opportunisme, la contribution de l'auditeur interne s'inscrit dans une perspective globale de gouvernance d'entreprise. La mission de l'auditeur consiste dans ce cas à évaluer la qualité du processus global d'acquisition. L'enjeu consiste à faire en sorte qu'une opération destructrice de valeur puisse être identifiée comme telle et que le conseil d'administration soit en mesure d'en bloquer la mise en œuvre. L'auditeur interne a ici vocation à collaborer avec le comité d'audit, les auditeurs légaux et l'équipe dirigeante. Son indépendance et son objectivité constituent les garantes de sa capacité à remplir correctement ce rôle de protection des actionnaires.

Partie III

La mise en œuvre d'audits spécifiques en environnement international

Chapitre 9

L'audit des fraudes dans les filiales

PAR NOËL PONS,

Conseiller au Service Central de Prévention
de la Corruption

ET VALÉRIE BERCHE,

Directrice de l'audit Groupe à la Française des Jeux

Face à une notion de groupe en elle-même déjà difficile à cerner sur le plan juridique, les effets conjugués de la mondialisation et de la sous-traitance, alliés à la dissémination des centres de décision dans des régions très disparates sur le plan des langues, des pratiques juridiques, commerciales et comptables, génèrent des asymétries d'informations significatives entre les entités d'un même groupe. La fiabilité du système de reporting, souvent techniquement complexe, est dans les faits difficile à évaluer, car elle repose souvent plus sur des apparences de cohérence que sur une réelle pertinence.

Sur le plan juridique, on peut définir la filiale comme une société dans laquelle une autre société détient une fraction du capital définie selon les textes juridiques locaux. Les valeurs détenues inférieures à la participation plancher sont qualifiées de valeurs d'investissement pour la société propriétaire. La filiale est donc une personne morale, mais en situation de dépendance. Il en résulte plusieurs conséquences prévisibles, à intégrer dans la réflexion de l'auditeur :

- les contrôles exercés par la société mère peuvent être limités par le positionnement des dirigeants de la structure et par le fait qu'elle constitue un centre d'affaires autonome vis-à-vis de ses partenaires et des tiers ;
- l'autonomie de la filiale se traduit dans les domaines comptables, dans ceux relatifs à la sécurité, dans l'analyse des infractions qui présentent un caractère pénal ainsi que celles liées aux autres législations et réglementations (fiscale, douanière et relative au droit du travail).

De plus, il n'existe pas au sein d'un groupe deux filiales présentant les mêmes caractéristiques ni le même degré d'autonomie. Chacune nécessite donc une approche adaptée à sa situation spécifique.

Les raisons justifiant ces différences sont diverses et l'histoire apporte souvent des explications pertinentes. Ainsi, la société filiale peut avoir été créée dans un but bien précis, par exemple la représentation ou la commercialisation d'un produit. Mais elle peut aussi présenter des caractéristiques plus générales. Juridiquement, elle appartient en totalité, avec ou sans effet levier, directement à la maison mère ou indirectement si c'est une autre filiale qui en est propriétaire. De même peut-elle être créée en association avec d'autres partenaires dans un but particulier. Enfin, elle peut avoir fait l'objet d'un rachat, avec les anciens propriétaires présents ou non dans le capital. L'ensemble des spécificités des filiales requiert pour l'auditeur la nécessité de définir des modalités d'approche différentes.

Dans le même ordre d'idées, les modalités de gestion entre filiales peuvent être fort dissemblables, de même que les objectifs qui leur sont assignés, suivant que la filiale se présente comme un centre de profit indépendant ou qu'elle est intégrée au modèle économique du groupe. Là encore, les particularités nécessitent la mise en place d'un questionnement particulier de la part de l'auditeur.

En résumé, au regard de la fraude, les recherches à mener en filiale ne sont guère différentes en termes de méthodologie de celles qui peuvent être développées au sein de la maison mère, mais elles doivent systématiquement faire l'objet d'une adaptation qui peut s'avérer lourde.

Les évaluations liminaires

Ces évaluations concernent plusieurs domaines et doivent être réalisées dans tous les cas. La bonne suite des recherches dépend en effet directement de la pertinence de cette analyse.

L'organisation pratique de la mission d'audit

Lorsque les opérations ne sont pas sous-traitées à des services de contrôle spécialisés, il convient d'intégrer impérativement les points suivants :

- apprécier l'environnement spécifique du pays au regard des risques, des méthodes de travail, de la conduite des entretiens et de la faisabilité des tests ;

- identifier, au sein des filiales à auditer, le poids de cet environnement et des risques associés, au travers d'éventuels historiques existants et d'interviews ;
- mettre au point la liste des personnes à rencontrer et préparer les entretiens (introductifs, de collecte d'information et de confirmation ou de clôture) ;
- identifier les pratiques et les méthodes les plus efficientes devant être approfondies pour rechercher les preuves des fraudes ou pour démontrer l'absence de malversations ;
- développer une analyse avec les juristes locaux et ceux de la maison mère afin d'identifier les conséquences juridiques des éléments qui peuvent être mis en évidence ;
- organiser l'équipe d'audit de manière à ce que les auditeurs fassent preuve d'adaptabilité, d'une connaissance suffisante de la langue, de la culture et des particularités locales, notamment sur le plan comptable ;
- agencer matériellement les travaux de manière à ce que l'organisation logistique et les impératifs du calendrier soient respectés ;
- au final, savoir s'appuyer sur les normes locales et s'adapter tout en se référant aux normes d'audit et aux méthodologies éprouvées en matière de recherche de preuves, de manière à éviter l'« enfumage ».

Sur l'environnement du support de gestion commerciale

La première approche à mener pour l'auditeur concerne le support informatisé, qui sous-tend notamment l'ensemble des opérations de reporting. En effet, la crédibilité des comptes transmis est toute entière assise sur cet élément. Les autres analyses, en particulier celles relevant des processus métiers, sont complémentaires à celle-ci, étant donné que toute recherche portant sur les failles relevées dans les processus ne permet pas de montrer les carences ou des montages intégrés dans les fichiers relatifs à la gestion commerciale.

Dans un environnement informatisé, où les procédures comptables et de gestion sont étroitement liées, la fraude réalisée au profit ou aux dépens de l'entreprise utilisatrice intègre nécessairement des manipulations au niveau des procédures informatiques, justement pour effacer les effets trop évidents de la fraude. Trois domaines sont particulièrement sensibles en la matière :

- la gestion de la trésorerie et des moyens de paiements (analysée p. 237) ;

- les flux de marchandises ou les prestations réalisées avec la facturation associée ;
- la comptabilité qui peut donner lieu à des opérations d'ajustement.

Sur le plan pratique, il est essentiel de commencer par identifier les progiciels et les logiciels utilisés et comprendre comment le « millefeuille » informatique fonctionne, c'est-à-dire comment les diverses informations sont entrées et communiquent entre elles. L'objectif est de s'assurer que les principes de base de la comptabilité sont appliqués, et que le ou les systèmes utilisés respectent les quatre règles d'or : imputabilité, traçabilité, non-répudiation et « auditabilité ».

Puis vient le moment de décliner l'approche d'audit pour chacun des domaines identifiés de gestion informatisée, sous forme de questions clés pour la trésorerie, la facturation et la comptabilité.

Pour la trésorerie :

- existe-il des ventes ou des prestations payées au comptant ? Comment sont gérés les moyens de paiements ?
- comment fonctionne la procédure de mise en paiement d'une dépense ou d'un achat ? Utilise-t-on des moyens de paiement automatiques ?
- comment s'opèrent les rapprochements bancaires ? Avec la caisse ? Avec les comptes de trésorerie ?

Pour la facturation :

- existe-il des avoirs ? Quelles sont les procédures et les typologies de facturation ? Quels montants et quels usages documentaires sont utilisés ?
- comment s'opèrent les entrées et sorties de marchandises ? Quelles sont les différentes procédures de facturation ?
- existe-il des retours de marchandises ? D'emballages ? Quels procédés, quels modes de gestion et quels enjeux financiers ?

Pour la comptabilité :

- comment s'effectuent les transferts des factures en comptabilité ?
- existe-il des écritures d'opérations diverses ?
- peut-on supprimer une écriture comptable, une facture ou un avoir ?
- peut-on « dé-clôturer » une période comptable achevée ?

Si le questionnement laisse apparaître l'existence d'une ou de plusieurs de ces opportunités, le risque de fraude est d'emblée très significatif.

L'existence de dispositifs de contrôle interne

L'existence et la qualité du contrôle interne doivent être évaluées en fonction de la nature de l'organisation, notamment selon que le groupe est centralisé ou plus ouvert. L'analyse à conduire porte essentiellement sur l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, la nature des activités de contrôle, enfin le pilotage de son fonctionnement.

L'objectif de l'auditeur, dans sa mission au sein des filiales, est de valider les quatre points suivants :

- s'il existe des dispositifs de contrôle interne avérés ;
- si ces dispositifs sont effectivement mis en œuvre et s'ils sont pertinents ;
- le cas échéant, la nature des failles identifiées et le risque associé ;
- quels collaborateurs sont chargés de la mise en place, de l'évaluation, du pilotage et du reporting de cette activité.

Il s'agit de rechercher en particulier l'existence d'un tableau de bord général, établi par chacun des services intervenants, puis d'en valider la pertinence. Les procédures existantes en matière de gestion des incidents, des dysfonctionnements et des crises sont également examinées.

L'existence d'une réelle séparation des fonctions

La notion de séparation des pouvoirs ou des fonctions constitue l'un des éléments fondamentaux d'un dispositif efficient de contrôle interne. Nous l'avons cependant traité à part du fait de son importance dans l'articulation du contrôle sur le risque de fraude.

Le développement des systèmes informatisés met justement fréquemment à mal ce principe de séparation des pouvoirs. En effet, ces systèmes génèrent des opérations suivies et systématiques qui respectent de moins en moins les séparations nécessaires au bon contrôle des opérations.

Il est aussi nécessaire de réaliser un test sur la qualité des habilitations informatiques, afin de répondre plus précisément aux quatre dernières questions précédentes.

Les bonnes questions

- Les pouvoirs, les délégations et les responsabilités de chacun sont-ils bien définis, connus de tous et correspondent-ils à la réalité constatée ?
- Tous les responsables ayant quitté la structure ont-ils perdu leur délégation et leurs avantages ?
- Les règles et les procédures (manuelles ou informatiques) sont-elles clairement définies et connues de tous ?
- Le risque de doublon des tâches est-il présent ?
- Un risque d'absence de contrôles existe-t-il ?
- Peut-il exister des engagements non autorisés ?
- Au regard des carences relevées, le risque de fraude est-il présent et à quel niveau ?
- Existe-t-il un risque de détournements d'actifs ?

Les fraudes génériques

Les filiales peuvent être utilisées, quel que soit leur degré d'intégration, comme autant de sociétés écrans pour réaliser des montages à des fins frauduleuses, qui bénéficient à la maison mère ou à des personnes physiques. Si les deux premiers types de montages sont réalisés au profit de la maison mère, le troisième, lui, est, au contraire, élaboré à l'encontre de la maison mère.

Selon des procédés très classiques, la manipulation des comptes des filiales permet de majorer les produits de la filiale, mais aussi de la maison mère. Il est aussi possible de faire glisser des produits d'une structure à une autre afin de minorer les produits ou de majorer les charges. Ces manipulations sont récurrentes lorsqu'il s'agit d'organiser un détournement personnel.

L'amélioration de la présentation des comptes

Les montages les plus connus doivent être recherchés dans les manipulations mises en place par Enron, Worldcom et Parmalat, qui ont installé la filiale comme pivot de montage frauduleux permettant de manipuler les comptes. Les conseils d'Enron ont largement utilisé ces structures dans le but de dégager les créances injustifiées de leurs comptes. Le montage élaboré était alors le suivant.

En pratique

Une structure de ce type est créée, avec à sa tête un responsable des banques engagées auprès d'Enron ou un manager de niveau moyen de cette dernière. Puis Enron cautionne un prêt consenti par ces mêmes banques à ces « Special Purpose Entities ». L'achat par ces sociétés des créances injustifiées libère Enron des pertes correspondantes et génère mécaniquement un produit. Celui-ci est fictif, mais une fois la caution « camouflée », la situation de trésorerie est améliorée. Sur ces opérations, les analystes financiers peu perspicaces identifient une situation intéressante et proposent l'action à l'achat, ce qui augmente la valeur boursière.

Sur la durée, ce château de cartes ne pouvait que s'effondrer. Près de neuf cents filiales attachées directement ou indirectement à Enron ont ainsi été démasquées. Le montage est assez complexe, mais « il le valait bien », dans la mesure où les managers retiraient un intérêt considérable de ces opérations du fait de l'augmentation de la valeur boursière de leurs titres ainsi que de l'utilisation de stock-options.

Dans un cas similaire, les contrôles de nature à identifier les indicateurs d'alertes pourraient être les suivants :

- qui est l'actionnaire majoritaire de la société, gère-t-il d'autres sociétés ?
- quel est son pourcentage de participation et quels sont les autres détenteurs d'actions ?
- quelle est la date de création de la société ?
- quel est son principal client ?
- quels sont ses principaux fournisseurs ?
- d'où provient la trésorerie (emprunts, fonds propres, avances de la maison mère ou du groupe, etc.) ?
- qui sont les dirigeants ?
- qui s'est porté caution pour les prêts au cas où la société ne disposerait pas de suffisamment de trésorerie pour racheter les créances douteuses ?

Une réponse positive à deux ou trois de ces questions constitue un indicateur fort du risque d'utilisation de la filiale à un montage frauduleux.

La modification des valeurs de transfert

Les échanges relevant de la valeur de transfert des biens ou des services vont affecter les comptes d'exploitation, et donc les stocks, les travaux en cours et

en dernier lieu les comptes financiers. À partir des caractéristiques fiscales propres aux États dans lesquels le groupe a installé des filiales, il est tentant de modifier la valeur des facturations par le biais d'une majoration des prix unitaires. Cela revient, en clair, à augmenter la valeur de cession des biens dans le pays qui présente la charge fiscale la moins contraignante ou dans lequel les informations ont le plus de peine à sortir, donc à y domicilier le maximum de bénéfices, et à faire supporter la charge la plus lourde aux filiales situées dans les pays à fiscalité lourde.

Bien entendu, chacune de ces manipulations entraînera une succession de montages qui affecteront les documents justificatifs de manière à garder une apparence formelle indiscutable. En termes de consolidation des comptes, cela ne change rien. En revanche, le gain est immense en termes de trésorerie. Deux types de transactions seront constatés : celles qui affecteront les transferts de biens et celles qui affecteront ceux des services.

Modifier la valeur de transfert d'un bien ou de services pour localiser une taxation ne constitue pas une manipulation inconnue. Elle s'avère même très ancienne et reste d'une redoutable efficacité. Ainsi est-il possible d'aménager des ventes de produits à un prix minoré dans le cadre d'une société française exportatrice. L'intérêt de l'opération est double : il affecte la minoration de la taxation en France et le transfert des fonds et de la marge dans la société qui joue un rôle d'écran.

Une manipulation existante réside aussi dans l'activité de formalisation des pièces justificatives et de collecteur de fonds dans un paradis fiscal ou dans un pays moins imposé. Il est également possible de majorer les achats. Dans ce cas, la majoration des comptes de charges diminue d'autant les bénéfices imposables en France et localise les produits dans un pays à fiscalité privilégiée.

Ces mécanismes n'ont d'intérêt que si l'instigateur, par ailleurs bénéficiaire du montage, détient le pouvoir effectif dans la société de facturation située dans un paradis fiscal. En effet, ne pas être présent dans la société de facturation fait courir le risque de devoir partager les fonds mis « à l'abri ». En conséquence, il faut impérativement détenir, directement ou indirectement (par l'effet levier) la majorité du capital de cette société et être en mesure de les gérer. En revanche, il n'est pas nécessaire ni même souhaitable que les sociétés complices obligées ou volontaires détiennent une participation dans les entités de facturation.

On constate donc que les opérations décrites ci-avant consistent essentiellement à « trafiquer » les valeurs d'échange. Ce type de manipulation est com-

munément rattaché à la notion de fraude fiscale. Dans de nombreux cas, de plus en plus fréquents d'ailleurs, il s'agit d'un leurre qui, sous un aspect à tort communément admis, camoufle des opérations moins avouables comme des paiements de commissions ou des camouflages de produits à l'encontre des actionnaires.

Le questionnement suivant concerne le seul montage frauduleux. Si aucune activité ne peut être rattachée à la filiale qui facture, la fraude est évidente.

Les bonnes questions

- Quelle a été la procédure de détermination du prix de transfert choisie ?
- La filiale qui facture exerce-t-elle une activité dans le cadre du cycle commercial du produit concerné (domiciliation, stockage, répartition, etc.) ?
- Quelles sont les caractéristiques de la filiale (création, capital, nombre de salariés etc.) ?
- Les prestations immatérielles facturées à propos des produits sont-elles évaluables ou pas ?
- L'actionnariat est-il au courant des pratiques de la filiale ?

Les fraudes des managers des filiales

Le positionnement des managers dans une filiale peu maîtrisée présente quelques risques dans la mesure où il est possible de transformer des revenus acquis à la filiale en revenus personnels non déclarés ou en avantages en nature conséquents. S'ils disposent d'une autonomie non contrôlée, leur situation les rend aptes à en tirer une foule d'avantages personnels.

En pratique

Dans la filiale « investissement » d'un groupe important, des détournements considérables, 20 millions de francs environ, sont réalisés par un directeur qui achetait pour la maison mère des terrains qui n'existaient pas.
Un responsable de la filiale chargée de gérer la construction de magasins a monnayé l'attribution de contrats de construction contre des pots-de-vin évalués à plusieurs dizaines de millions d'euros.
Dans le secteur de la publicité, tel directeur de filiale détournait pour son propre compte les ristournes offertes par des chaînes télévisées.

Ces montages, qui dénotent une carence de contrôles, restent cependant atypiques si on les compare aux montages effectués avec des sociétés écrans.

Il existe dans ce cas deux niveaux d'écrans qui se superposent : celui propre à la filiale et celui de la société intermédiaire. Ces écrans permettent de camoufler la destination des fonds détournés, car ces montages ressemblent à de véritables opérations commerciales et sont présentés comme tels. On peut notamment citer la création de sociétés extérieures à l'entreprise dont l'objet est l'exportation des produits commercialisés par l'entreprise. Cet artifice permet, au travers de ces sociétés écrans, de ponctionner une partie de la marge de la société à titre personnel sans que le contrôle interne puisse s'appliquer. Nous terminerons par le « téléguidage » du sponsoring. Le manager aiguille le sponsoring de la filiale vers des supports qu'il contrôle ou dans lesquels il a des intérêts. C'est un moyen efficace de s'assurer, de manière indirecte, la fidélité de clients ou de fournisseurs au travers d'une opération médiatisée.

Le questionnement au regard de ces types de risques pourrait s'organiser autour des points suivants :

- quel est le degré réel du contrôle de la gestion du manager ? En existe-t-il un ? Ne peut-il pas être camouflé par une séparation apparente des tâches ?
- quel est le degré d'implication du manager local dans les décisions lourdes en termes d'engagement ou de coût ?
- quelle est la qualité du reporting de ce dernier vers la maison mère ?
- quelle est la valeur globale de ses engagements au regard de la gestion de l'entreprise ?
- le retour sur investissement des opérations engagées par le manager a-t-il été évalué ?
- quelles sont les structures liées aux opérations engagées par ce dernier (conseils, facilitateurs, sociétés civiles, fournisseurs, avocats, comptables) ?
- quel est le chiffre d'affaires réalisé par ces derniers au regard de celui constaté dans la filiale ? Sommes-nous en présence d'une situation de rente ?
- existe-t-il des situations lourdes en charges et qualifiées de « domaine réservé » ?

Plusieurs réponses positives à ces questions constituent des indicateurs de la présence d'un risque de détournement par le dirigeant.

La fraude des employés

Les employés peuvent aussi participer de façon importante aux manipulations. On affecte à ces derniers, si tant est qu'il soit possible d'évaluer les fraudes, 80 % environ des fraudes totales en nombre. En valeur, le pourcentage pourrait bien être inversé. La fraude des employés dans les filiales correspond pour partie aux pratiques générales. En revanche, la spécificité en termes de filiale ou de pays intervient de façon considérable dans les comportements.

Les typologies des fraudes classiques

Utilisables dans les filiales comme dans les sociétés centralisées, elles sont, dans la plupart des cas, dues à une carence dans le processus de maîtrise d'activité ou dans l'application de ce processus. Les fraudes les plus communément pratiquées peuvent être classées par processus métier et sont organisées autour de méthodes relativement simples et connues depuis des lustres.

Les processus d'achats

Ils peuvent être affectés d'abord par la manipulation des procédures relatives à l'achat. Cela se traduit essentiellement par une surfacturation des prestations ou des achats facturés à la société. Cependant, cette surfacturation nécessite l'intervention du fournisseur qui doit être partie prenante au montage pour que la récupération des fonds soit possible. Les pratiques de fractionnement des marchés le plus souvent utilisées permettent notamment de ne pas dépasser les limites des délégations d'engagements autorisées.

Les montages dits « des comptables » sont beaucoup plus simples, même s'ils ne sont pas aisés à déceler.

D'autres manipulations sont bien moins sophistiquées, mais restent redoutablement efficaces. Il s'agit de réintroduire dans la comptabilité des factures déjà inscrites dans les comptes et payées. Si le système comptable ne prévoit pas de blocage sur ce point ou s'il n'est pas définitif, le fraudeur pourra réutiliser ce document (papier ou numérisé) pour générer un paiement à son profit. Il faudra, au préalable, avoir créé un nouveau compte bancaire pour bénéficier pleinement du montage.

L'un des cas relativement utilisé est celui du double paiement d'un fournisseur : une facture déjà réglée est réinjectée dans le circuit, mais avec une adresse bancaire différente.

En pratique

Il est possible de créer un fournisseur fictif et de l'intégrer à la liste des fournisseurs lorsqu'elle existe. Cette création, qui relève du faux le plus strict, génère l'émission d'une facture justifiant le paiement sans que le processus ne soit à aucun moment affecté. De plus, en termes de fraude, le risque d'être identifié intervient au moment où le fournisseur est créé. Une fois la structure intégrée dans la liste des fournisseurs, elle peut fonctionner longtemps sans aucun problème. En l'espèce, lors de l'analyse des comptes fournisseurs, aucune irrégularité apparente ne permet d'indiquer la présence d'un risque. La création de toutes pièces d'un fournisseur n'est pas le seul montage envisageable, il est simplement l'un des plus élaborés.
Les autres montages de même nature consistent en général à utiliser un fournisseur dormant pour simuler une facturation ; on aura au préalable pris le soin de créer un nouveau compte bancaire pour recevoir les fonds. Ce procédé est assez pertinent, car il utilise une structure déjà intégrée dans les tables.

Enfin, en cas d'absence ou de carence ponctuelle de contrôle, le fraudeur peut générer des achats dont la société n'a nul besoin, mais qu'il utilise à titre personnel.

Bien entendu, chaque situation constitue un cas d'espèce, le fraudeur utilisant les moyens dont il dispose et les carences du contrôle pour organiser ses manipulations. En outre, chaque point d'identification est celui auquel le fraudeur n'a pas accès dans le processus. L'analyse d'une carence ou d'un manque dans le processus concerné permet d'identifier le point de départ du montage.

Une autre modalité de manipulation consiste à acheter plus de produits que nécessaire ce qui permet à l'acheteur de bénéficier de cadeaux, de voyages ou d'une situation privilégiée. À cet égard, le questionnement posé peut être le suivant.

Les bonnes questions

1. Au regard de la sélection des fournisseurs pour les filiales importantes :

- Existe-t-il une procédure d'agrément des fournisseurs encadrée par des planchers d'autorisation ?

.../...

- Existe-t-il une remontée systématique des factures situées juste en dessous des montants délégués ?
- A-t-on mis en place une extraction systématique des fournisseurs intrus (non inclus dans les listes) et une analyse des chiffres d'affaires réalisés de la prestation et des modalités de règlement ?
- A-t-on mis en place une remontée systématique des modifications des fichiers fournisseurs, en particulier celles concernant les identifiants bancaires ?
- A-t-on corrélé les retours de fabrication, les avoirs, les problèmes divers relatifs aux produits avec les fournisseurs concernés ?
- Dispose-t-on d'une analyse portant sur les chiffres d'affaires, les modalités de paiement, les dates de création et la crédibilité économique des fournisseurs concernés ?
- Est-il possible de corréler ces analyses avec un responsable local ?

2. Au regard de la mise en place des processus :

- Une séparation des tâches existe-t-elle entre les trois moments forts de l'achat (commande, réception/validation et paiement) ?
- Existe-t-il une liste des forçages du système de gestion (tous les forçages) et est-elle utilisée à des fins de contrôle ?
- Les éléments relevant de la trésorerie font-ils l'objet d'un encadrement pertinent ?
- Une analyse de l'existence et de l'explication de doublons est-elle effectuée ?
- Une analyse est-elle effectuée systématiquement entre les budgets et la réalisation définitive des opérations ?
- Ces analyses sont-elles corrélées avec les problèmes relevés dans la gestion des stocks ?

Les processus de ventes

Les fraudes dans le processus des ventes présentent à peu de choses près les mêmes caractéristiques que celles déclinées dans les achats. Elles sont simplement constituées à flux renversé. Les fraudes relatives aux achats augmentent les sorties de manière illégitime alors que les fraudes relatives aux ventes diminuent les produits.

La création d'un client fictif est une vielle histoire… Elle permet de faire bénéficier indirectement celui qui la met en place de bonus ou de commissions plus importantes. En effet, la vente qui lui est affectée est comptabilisée comme une vente réelle. En ce sens, elle rentre dans le calcul du bonus. En revanche, lorsque le paiement n'est pas effectué, qui va payer ? Les avoirs ne diminuent pas les sommes déjà obtenues pour les fraudeurs.

Il est aussi intéressant de créer des clients fictifs, qui jouent le rôle d'écran lorsque le fraudeur désire détourner des produits. Le client ne paye pas et l'organisateur peut vendre les produits pour son propre compte. La grande criminalité utilise largement ce système pour agresser les entreprises et les dépouiller de la valeur facturée.

Les montages effectués autour des facturations sont légion et affectent le service commercial. Il s'agit de vendre moins cher des produits à une société liée, ce qui se matérialise par un manque à gagner. On l'identifie en général à partir du calcul de la moyenne des remises. C'est alors le client avantagé qui bénéficie des sommes au détriment de la société qui a vendu. Les sommes peuvent être partagées entre les complices. Cette pratique est utilisée fréquemment lorsque les sociétés sont proches de la liquidation. Ce montage souvent couplé avec celui mettant en œuvre un client fictif permet d'extraire de la société des produits qui seront négociés au noir.

Les manipulations de facturation ou d'espèces constituent le moyen le plus fréquent pour détourner des sommes. Il s'agit de manipulations qui consistent à écrémer les comptes clients, c'est-à-dire que le fraudeur va détourner une partie des espèces qui devraient être comptabilisées au compte client ou émettre des factures avec des acomptes, encaisser ceux-ci à titre personnel et créer une nouvelle facture sans indiquer leur existence. Ceci ne peut cependant pas être effectué avec tous les clients et nécessite, pour en bénéficier, une bonne connaissance du fichier client.

On remarquera que l'analyse des fraudes à partir des comptes clients est similaire à celle effectuée à partir des comptes fournisseurs. La seule différence tient à la nature des flux qui est inversée. Le questionnement pouvant être développé sera le suivant.

Au regard de la sélection des clients pour les filiales importantes :

- existe-t-il une procédure d'agrément des clients encadrée par des planchers d'autorisation, des taux de remises et des modalités de règlement ?
- existe-t-il une remontée systématique des factures émises situées juste en dessous des montants délégués ou des taux fixés ?

- a-t-on mis en place une extraction systématique des clients intrus (non inclus dans les listes) et une analyse des chiffres d'affaires réalisés et des modalités de règlement ?
- a-t-on mis en place une remontée systématique des modifications des fichiers clients, en particulier celles qui concernent les identifiants bancaires ?
- a-t-on corrélé les retours de fabrication, les avoirs, les problèmes divers relatifs aux produits avec les clients concernés et les commerciaux ?
- dispose-t-on d'une analyse portant sur les chiffres d'affaires, les modalités de paiement, les dates de création et la crédibilité économique des clients concernés ?
- est-il possible de corréler ces analyses avec un responsable local ?

Au regard de la mise en place des processus :

- une séparation des tâches existe-t-elle entre les trois moments forts de la vente (commande, réception/validation des taux, sortie de stock et paiement) ?
- existe-t-il une liste des forçages du système de gestion (tous les forçages) et est-elle utilisée à des fins de contrôle ?
- les éléments relevant de la trésorerie font-ils l'objet d'un encadrement pertinent ?
- une analyse de l'existence et de l'explication de doublons est-elle effectuée ?
- une analyse est-elle effectuée systématiquement entre les budgets et la réalisation définitive des opérations ?
- ces analyses sont-elles corrélées avec les problèmes relevés dans la gestion des stocks ?

Les processus de salaires

Les processus relatifs aux fraudes sur les salaires dans les filiales sont bien connus, et pour les sociétés installées dans des États moins contrôlés, les opportunités sont bien plus ouvertes que dans les maisons mères où l'on risque plus d'identifier des salariés fictifs installés pour des raisons politiques ou de lobbying. Les montages sont donc assez simples et peuvent être classés en trois catégories.

La première catégorie regroupe les faux salariés ou les salariés fantômes. Il s'agit de salariés ajoutés sur les fichiers de salaires et qui n'ont pas d'existence

si ce n'est celle de générer de vrais paiements pour le fraudeur. Ces faux salariés peuvent être intégrés dans le système comptable, mais il arrive souvent que le montage consiste à continuer à payer un salarié qui a quitté la structure. Lorsqu'il existe des cas de sous-traitance sur plusieurs sites non contrôlés, il arrive que les mêmes salariés soient facturés plusieurs fois. Le fait que, dans de nombreux pays, les paiements soient effectués en espèces, rend plus difficile le contrôle.

La seconde catégorie de montages concerne des modifications de taux ou une augmentation des salaires au profit de certaines personnes. Dans ce cas, les amitiés, les préférences, sont souvent largement rémunérées.

Le dernier cas est celui des remboursements de frais qui peut se décliner de diverses manières, suivant l'accès dont dispose le fraudeur au système informatisé. Ces remboursements peuvent être totalement faux, mais il est aussi possible de les comptabiliser plusieurs fois. On suit en cela le système classique des manipulations frauduleuses.

Le questionnement posé peut être le suivant.

Les bonnes questions

- Existe-t-il une séparation des fonctions entre le recrutement, la paie et la clôture des dossiers de personnel ?
- Existe-t-il des procédures au moment de l'entrée et du départ des personnels ?
- L'ensemble du personnel est-il soumis à un même régime ? Dans ce cas, comment est organisé le régime des personnels hors système ? Quel est le responsable concerné ?
- Existe-t-il un fichier du personnel fiable présentant des informations suffisantes, pertinentes et utiles ?
- Existe-t-il une possibilité de rapprochement des fichiers de paie ? Si oui, est-il utilisable dans la filiale et dans ses divers sites ?
- Existe-t-il une liaison et un contrôle portant sur le relevé des heures travaillées et un contrôle est-il possible avec la paie ?
- Existe-t-il une politique de remboursements des frais ? Est-elle appliquée ?
- Existe-t-il une politique d'encadrement des avances et de leur remboursement ?

Au cas où des réponses négatives affectent plusieurs questions ou si les paiements en espèces excèdent la moyenne relevée dans des structures similaires, nous sommes en présence d'indicateurs forts de risque.

Le processus de trésorerie

Dans ce processus, on relève des possibilités de détournement considérables. Il s'agit dans la plupart des cas d'erreurs ou de manipulations autour de la caisse ou de la gestion des comptes bancaires et des titres de paiement.

Les techniques de fraudes relatives aux dépôts et aux recettes en espèces sont utilisables si les fonctions ne sont pas séparées et si les rapprochements bancaires et relatifs aux stocks sont approximatifs. On relève ici quelques pratiques très connues.

En pratique

Il en va ainsi de l'écrémage de la trésorerie avant que les espèces ne soient entrées dans le système. Il peut se produire au cours de ventes sur site ou hors site. Le problème posé aux fraudeurs est celui de l'équilibre des comptes, en particulier à partir des évaluations de stock. Le fraudeur est obligé de régulariser les opérations avec des faux avoirs, des faux retours, ou des provisions pour dépréciation ou pour vol dans les inventaires.

Les erreurs de caisse constituent aussi un bon moyen de détourner des fonds à titre personnel. Le problème qui se pose est celui de l'enregistrement des opérations, car à ce stade, tout est enregistré.

Par ailleurs, les détournements sur les retours de produits constituent un moyen antédiluvien de fraude. Ils consistent à enregistrer le retour, à rembourser le produit au client mécontent, puis à garder le produit et à le revendre sans qu'il retourne dans l'inventaire.

Le détournement de fonds sur les comptes clients, masqué par des opérations fictives (*kitting*) constitue aussi un bon support de détournement. La seule manière de le mettre en évidence, outre la maladie ou les vacances du fraudeur, consiste à identifier les transferts interbancaires non justifiés par des opérations réelles.

Enfin, cela recouvre toutes les opérations pouvant être réalisées à partir de formules bancaires détournées.

La gestion de la trésorerie et des placements présente une typologie assez différente. Les risques du courtage, les détournements d'intérêts dus, les aides illégitimes à des structures tiers ainsi qu'un risque de blanchiment seront mis en évidence.

En pratique

Les fraudes liées aux opérations de courtage sont relativement fréquentes dans ce domaine. En effet, un courtier peu scrupuleux peut être utilisé comme une structure écran. Son intervention est pertinente, car elle crée une structure intermédiaire crédible et renchérit une prestation. Le supplément illégitime peut être partagé avec le responsable qui autorise la manipulation. Le constat d'une faiblesse du contrôle, d'une prise de décision unilatérale et le fait que certains courtiers aient des taux de commission hors norme de manière constante sont des indicateurs de risque majeurs.

Les placements financiers dans un établissement situé dans un paradis fiscal peuvent aussi être manipulés. Le contrat officiel est minoré d'un point environ, la différence est versée sur le compte de celui qui a organisé le montage. Sur plusieurs centaines de millions placés, le détournement est considérable. La fraude est bâtie sur un conflit d'intérêt. La stabilité illogique de l'utilisation de telle ou telle structure, bien que peu profitable, une prise de décision sans partage et une absence, voire une opposition certaine de certains managers à mettre en place des comparaisons, constituent les indicateurs les plus pertinents.

Dans le même ordre d'idée, on peut constater la présence d'aides financières, souvent temporaires et non documentées dans la comptabilité à des entreprises appartenant à des dirigeants ou à des actionnaires. Ainsi, utiliser un courtier complice pour organiser le détournement est assez pratiqué.

Il est aussi possible de blanchir en mettant à disposition d'un délinquant les comptes d'une structure. Ici, la corruption est souvent le moteur de l'opération. Les indicateurs sont assez simples : le constat de flux financiers anormalement importants couplés avec une « tunnelisation » de la pseudo-activité, la rapidité des transferts ainsi que l'occurrence des faits lorsque telle personne est aux commandes. En son absence, rien de tel ne se produit.

Ainsi, la recherche de la fraude nécessite-t-elle une méthodologie consommée et une grande débauche de croisements d'informations, alors que la mise en place du montage lui-même est souvent relativement simple.

Le questionnement qui pourra être posé sera le suivant. Au regard de la sécurité des locaux et des documents :

- les moyens de paiement et les locaux dans lesquels ils se trouvent sont-ils protégés ?
- les données relatives aux partenaires des sociétés sont-elles protégées ?
- est-il prévu de confier des tâches relatives au paiement à des employés stagiaires ou temporaires ?

Les typologies relevant du risque pays

L'audit des filiales nécessite l'intégration d'un « risque pays » qui recouvre un certain nombre d'éléments connus et reconnus dans le domaine de l'audit. Les particularismes étrangers sont divers, mais nous n'en retiendrons que cinq qui émergent particulièrement fortement : les particularismes culturel, linguistique, juridique, commercial et comptable et fiscal. Cet audit recouvre aussi trois risques particuliers rattachés à l'action criminelle : le risque de chantage, celui d'encadrement mafieux, enfin le risque d'utilisation de la filiale comme support de blanchiment.

Si le risque pays est relativement couvert, les autres le sont moins. En effet, dans le plus grand nombre de cas, le groupe recherche une homogénéité des pratiques, en particulier à partir de notions communes qui constituent le véritable ciment du groupe.

Pour ce qui relève des enlèvements, ce procédé est toujours largement utilisé par le grand banditisme et par des structures terroristes. Les premiers en retirent des espèces et créent la peur qui assoie leur pouvoir économique. Les seconds y voient un moyen aisé d'obtenir notoriété, provocation et finances. Ces enlèvements sont « économiques », réalisés par des organisations criminelles plus ou moins structurées, dont l'objectif est, pour le coup, le seul profit financier. Évidemment, ce sont les entreprises qui sont les premières visées, car elles sont considérées comme susceptibles de payer.

Le chantage mafieux est assez fréquent : les groupes criminels organisés proposent alors une protection contre un risque qui n'existe pas s'ils ne sont pas présents. Cette « protection » peut prendre diverses formes. Les modalités du prélèvement s'étendent depuis le versement classique d'espèces dont on dispose à partir de fausses factures et de sociétés écrans jusqu'aux prestations de sécurité, de gardiennage, ou d'intermédiation rendues par des « entreprises » liées aux criminels.

En pratique

Dans certains pays, ces enlèvements « économiques » se sont transformés en une véritable industrie criminelle. Les enlèvements peuvent être ciblés ou effectués à partir d'opérations aléatoires. Le plus souvent, des délinquants primaires enlèvent tous les étrangers qui entrent dans leur périmètre, et en fonction de la nationalité, de la qualité du prix qui peut être versé, « revendent » les otages à des groupes qui les utiliseront politiquement ou pas. Il s'agit d'un véritable marché aux otages avec sans doute des remises s'ils ne trouvent pas acheteur.

Quant à l'intervention dans les sociétés au titre du blanchiment, les montages les plus usités restent assez quelconques. Depuis la filiale dévoyée au blanchiment, dans laquelle le gérant utilise sa société comme outil de blanchiment, jusqu'à l'augmentation autorisée du chiffre d'affaires, tout est possible pour augmenter les produits si l'on n'est pas impliqué dans une démarche déontologique. Les pratiques sont simples : augmenter les résultats par des pseudoventes payées en espèces (fausses factures à des sociétés écrans en appui), initier des flux de commande payées en avance et jamais livrées ou réaliser des opérations ponctuelles à forte marge.

Pour celui qui travaille sans souci d'éthique, l'intérêt est fort : il est respecté, car il apporte un chiffre d'affaires considérable, allégé des charges, et en retire des boni sur le chiffre d'affaires. De même, le chantage, pouvant aller jusqu'à la corruption du responsable financier, est très recherché. Il met en effet à disposition des blanchisseurs l'outil financier de la société dans le but de ne pas attirer l'attention des services des banques.

Le questionnement dans ce secteur pourrait être le suivant.

Les bonnes questions…

1. Au regard des données générales issues de la filiale :

- A-t-on comparé le chiffre d'affaires de la filiale et la remontée de trésorerie et celui généralement constaté dans le secteur ?
- Les bons résultats sont-ils cohérents avec ce qui est constaté dans des situations similaires (*benchmarking*) ?
- A-t-on identifié l'origine des remontées de trésorerie (dates, type de paiement, lieux, vente au détail) ?
- Le constat est-il crédible eu égard à l'expérience locale ? …/…

2. Au regard des produits :

- A-t-on pris le soin d'identifier les diverses sources de produits ou ceux dont la marge est la plus élevée ?
- Ces produits sont-ils des localisés ou spécifiques au pays où se trouve la filiale, ou relèvent-ils des ventes globales du groupe ?
- Constate-t-on une « tunnellisation » de la gestion commerciale, du stockage ainsi que de la trésorerie afférente à ces produits ou sont-ils gérés normalement ?
- Un directeur local est-il seul impliqué dans ces ventes ?
- Ces produits sont-ils réellement en vente dans le pays concerné ou s'agit-il d'une pure opération papier ? Pourraient-ils être revendus dans d'autres structures comme des contrefaçons ?

3. Au regard des clients :

- Qui sont les sociétés concernées ? Ont-elles une notoriété qui dépasse le pays ou la ville concernée ?
- Le chiffre est-il réalisé avec une ou plusieurs sociétés ou avec une multitude de sociétés qui se succèdent tout au long de la période ?
- Comment est effectué le paiement ? Suivant des normes classiques ou de manière atypique (paiement d'avance, pas de suivi des livraisons, pas de réclamation en cas de problème, pas de contrôle produit) ?
- Quel est le rapport du chiffre d'affaires du client avec celui de la filiale ?

4. Au regard des fournisseurs :

- Constate-t-on une « tunnellisation » du couple fournisseur/client ?
- Quelle est la nature des sociétés fournisseurs (date de création, capitalisation, etc.) ?
- Comment gèrent-elles leur facturation (laisser-aller ou très suivi) ?
- Constate-t-on l'apparition de fournisseurs spéciaux (commissions, honoraires, études) concomitante avec le développement du chiffre d'affaires dans la société ?

POUR CONCLURE...

Ces quelques lignes constituent un guide qui ne correspond en aucun cas à un code de pratiques exclusives. Il doit permettre à tout auditeur de se poser les questions pertinentes au regard de la recherche des fraudes dans les conditions normales d'une gestion de filiales. C'est un simple outil dont la plus grande difficulté d'application réside dans la capacité d'adaptation de l'auditeur aux normes et à la législation locale.

Chapitre 10

L'audit des fraudes sur les systèmes d'information

PAR FRANÇOIS VIDAUX,
Consultant

L'informatique constitue un formidable support pour des opérations frauduleuses et le phénomène ne fait que s'accélérer avec l'évolution des techniques et l'internationalisation des échanges.

Au départ, les non initiés avaient une peur viscérale de l'informatique, la « boîte noire », et de la sorte, même en cas de forte possibilité d'extension de marchés, notamment à l'international, on hésitait, de peur d'être « cyber violé », ou bien encore on installait des verrous partout, bloquant ainsi la circulation de l'information. Les relations internationales ne faisaient pas encore l'objet d'attaques suffisamment fortes pour inquiéter : ce n'était qu'un épiphénomène. Encore aujourd'hui, il est à noter que des entreprises de taille importante ne souhaitent toujours pas s'ouvrir à l'extérieur. Elles continuent d'échanger par des moyens classiques.

L'informatique ne représente qu'un moyen de commettre un délit ou une infraction : l'homme n'invente rien, il profite juste de portes ouvertes.

Les cibles sont aujourd'hui les relations commerciales entre entités et particuliers, mais aussi les transferts de liquidités qui s'accélèrent. La mondialisation des opérations facilite de plus en plus la tâche des fraudeurs et complique de ce fait celle des auditeurs, car les circuits deviennent très complexes et la traçabilité des opérations s'en ressent.

L'espionnage économique (ou ingénierie sociale en informatique) constitue l'un des volets de la fraude sur les systèmes d'information que nous aborderons plus loin. Celui-ci peut se traduire par des pertes de brevets, de marchés, ou causer un sérieux préjudice à l'entreprise par le biais de publicités mensongères ou fallacieuses ou encore d'informations manipulées.

Face à un groupe de taille importante avec des moyens sophistiqués de communication, tout doit être surveillé. Le fraudeur peut s'introduire directement

dans l'entité de nombreuses manières : *via* les postes de travail, les imprimantes en réseau, par découplage[1].

Ce chapitre s'organise en deux parties. Dans un premier temps, il s'agira de mettre en évidence les enjeux, les objectifs et l'univers de la fraude sur les systèmes d'information. Puis nous nous attarderons sur la détection et la prévention de la fraude sur les systèmes d'information.

Enjeux, objectifs et univers de l'audit sur les systèmes d'information

Après avoir précisé les enjeux et les objectifs de ce type de fraude, il s'agira de préciser son univers dans les systèmes d'information.

Les enjeux et les objectifs de la fraude

Il est nécessaire de mettre en évidence les facteurs de risque de fraude, et de donner quelques éléments de définition, avant d'énoncer les enjeux et les objectifs de ce type de fraude.

Les facteurs de risque

Le schéma n° 1 représente les difficultés que l'on peut rencontrer pour suivre l'information. La refonte des processus et la sophistication des systèmes constituent des facteurs de risques extrêmement importants.

Certains éléments appellent des précisions.

La refonte de processus, la réduction des délais de production

Lorsque l'informatique n'existait pas, les processus restaient relativement stables et les entités définissaient des procédures et des modes opératoires correspondant à ces processus avec des points de contrôle interne classiques. Ceux-ci étaient relativement bien surveillés, notamment lorsque l'entité était importante.

Aujourd'hui, les fusions, les absorptions, l'implantation de nouvelles machines avec de nouvelles applications, de nouveaux logiciels ou progiciels, avec

1. Câble placé près de l'un des câbles récupérant les informations, qui permet de les retourner modifiées dans le système d'information.

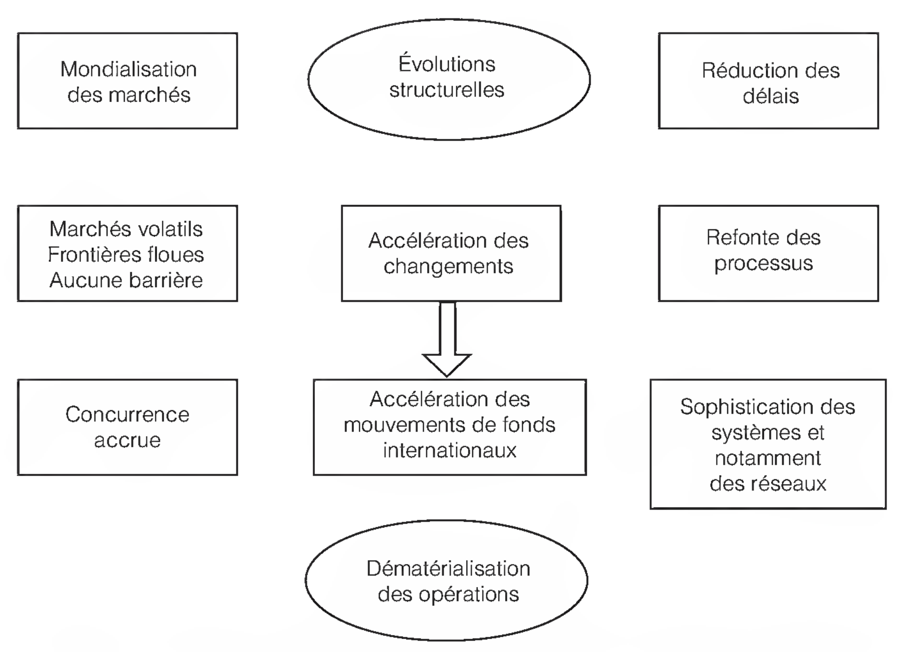


Schéma n° 1 - Les facteurs de risque de fraude sur les systèmes d'information

les ERP[1], ainsi que la réduction des délais souvent imposée aux dirigeants ou responsables de la maîtrise d'activité, font que l'on supprime des points de contrôle interne (informatique), bien souvent basiques. Ces contrôles intégrés aux applications sont appelés contrôles programmés ou automatisés, ou encore informatisés. On omet même de procéder à des balances carrées lors de la sortie d'états (en comptabilité auxiliaire par exemple).

Il n'existe pas d'inventaire de contrôles programmés par applications, logiciels, progiciels et autres ERP et lorsque l'on en parle, les interlocuteurs sont parfois surpris. Et pourtant, on les listait bien lorsqu'il s'agissait des contrôles internes classiques. Par ailleurs, les contrôles, lorsqu'ils existent, ne sont pas documentés dans les programmes et l'auditeur est dans l'obligation de les rechercher un par un.

Sophistication des systèmes

Les systèmes sont de plus en plus sophistiqués : gros serveurs (ou *mainframe*) interconnectés, serveurs classiques, réseaux de toute nature (à jetons, en

1. *Enterprise Resource Planning.*

étoile, Ethernet...) connectés les uns aux autres avec de multiples portes d'entrée ou de sortie vers l'extérieur, protocoles différents utilisés, firewalls physiques et/ou logiques mal configurés, captures de trames non réalisées et surtout non analysées, etc.

Même les très grandes entreprises n'arrivent pas à se protéger suffisamment, dans le cas d'intrusions internes, mais aussi externes, ce qui fait le bonheur des sociétés de conseils qui sont payées pour détecter des failles.

Les données arrivent de l'extérieur et elles sont traitées par un système et renvoyées vers un autre. Peut-on désormais suivre réellement notre chère piste d'audit ?

Les tentatives d'intrusion réalisées par des sociétés spécialisées sont effectuées depuis des laboratoires externes avec soin. Cependant, les entreprises rechignent à procéder aux mêmes opérations en interne (sous prétexte de sécurité), ce qui laisse des portes internes ouvertes (malveillance, fraudes, collusion, etc.).

La bonne volonté des responsables de systèmes d'information est évidente, mais comment procéder pour répondre aux vœux des auditeurs alors que les concepteurs des applications (et leurs propriétaires) n'ont pas défini la piste d'audit dès la conception et tout au long des différentes phases de développement jusqu'à la livraison et la mise en production, comme cela devrait être systématiquement le cas ?

Accélération des mouvements de fonds

Les fonds sont déjà à l'étranger (paradis fiscal ou autres pays sans vrai contrôle), lorsque l'on s'aperçoit de la fraude (même lorsque celle-ci est découverte très tôt) et les montants sont importants. C'est la rapidité d'exécution qui est ici en cause. Les ordinateurs de plus en plus puissants permettent d'aller très vite, mais la contrepartie en termes de risques s'avère de taille.

Simplification administrative et dématérialisation des opérations

Bien sûr qu'il convient d'éviter les tracasseries aux consommateurs et aux utilisateurs, mais encore faut-il envisager les preuves matérielles de façon totalement différentes. Les entrées de données physiques doivent être plus que jamais vérifiées avant leur saisie.

La dématérialisation des opérations est encore plus délicate, car tout individu (ou presque) se base sur des référents physiques. Voici un exemple.

En pratique

La dématérialisation des opérations sur les notes de frais peut entraîner des dérives importantes. Un directeur général possédant une carte bancaire avait l'habitude de se faire rembourser ses frais *via* l'application (absence de séparation de fonctions) et sa carte bancaire (en direct). Sans croisement des informations (opération carte bancaire en comptabilité et opération par le biais de l'application note de frais), il est difficile de détecter ce type de fraude.

Éléments de définitions

Par fraude, nous entendons toutes les irrégularités et tous les actes illégaux commis avec l'intention de tromper. Elles peuvent être commises pour le bénéfice de l'organisation ou à son détriment, tant par les employés de l'organisation que par des personnes extérieures (norme IIA 1 210-A2-1).

Cette définition est suffisamment large pour englober les relations internationales et permettre ainsi des poursuites élargies. Elle peut s'appliquer à la fraude sur les systèmes d'information, puisque les « irrégularités » pourraient par exemple concerner la perte d'intégrité d'informations ou impacter les aspects confidentialité des transactions opérées.

Existe-t-il une définition particulière et légale de la fraude sur les systèmes d'information ? En voici une approche implicite dans la loi dite Godfrain (1988), laquelle a fait l'objet d'aménagements depuis. Selon celle-ci, il s'agit de l'utilisation non autorisée des ressources du système d'information, conduisant à un préjudice évaluable de façon monétaire pour la victime, essentiellement par le détournement de biens (fonds, services matériels ou immatériels, informations) au profit du criminel.

Il convient de noter ici qu'il existe une véritable confusion entre maîtrise d'activité informatique et maîtrise des systèmes d'information. En effet, la première nécessite des connaissances informatiques approfondies, alors que la seconde est à la portée des auditeurs internes non-informaticiens.

Dès lors, l'audit des systèmes d'information axé sur la fraude sera plus simple à envisager que l'audit informatique.

L'audit technique d'une application (lorsqu'une fraude est envisagée) ne peut être effectué que par un spécialiste, car dans bien des cas, il sera nécessaire de connaître le langage utilisé, ainsi que les techniques de développement employées.

L'audit classique d'une application (entrant dans le cadre des systèmes d'information, lorsqu'une fraude est envisagée) est beaucoup plus simple à réaliser : l'application est placée en environnement de tests (ou encore d'intégration) et l'on procède comme pour un audit classique. On passe en revue les entrées de données erronées : dates, montants, etc. On analyse également tous les journaux issus des traitements émis de façon claire et lisible par la direction des systèmes d'information (DSI : production, réseaux, administration de la sécurité, etc.). Cela n'empêche pas d'analyser les liens entre applications, logiciels ou progiciels, car cela s'avère indispensable pour la recherche de la fraude (analyse de la piste d'audit ou « *trail* » et des règles du jeu, sur lesquelles nous reviendrons plus loin).

Les enjeux

Les enjeux de l'audit de la fraude sur les systèmes d'information sont multiples. Ce dernier permet de s'assurer que l'entreprise dispose d'un système d'information complet, protégé de façon efficiente (sans trous ou possibilités d'intrusions facilitées, etc.). Il veille à ce que soit garantie une excellente communication entre les systèmes de façon à éviter toute rupture ou altération de la chaîne de communication.

Ainsi, la capacité de l'entreprise à supporter tout changement se trouve optimisée. Sa crédibilité, lorsqu'elle est amenée à mener des opérations de rachats (absorptions) ou de fusions, ou bien lorsqu'elle est, elle-même, reprise, est confortée. Le risque pénal pour l'entreprise et pour ses dirigeants, qui n'ont pas mis en place les protections indispensables, est évité. Sa survie est assurée après un détournement de fonds : problèmes liés aux montants détournés, mais également à la publicité négative que cela peut engendrer.

Souvent, la tâche la plus difficile à accomplir est de convaincre les différents responsables des différentes activités du risque de fraudes et surtout de les sensibiliser à ce type de risques. Il convient également d'attirer l'attention de sa propre équipe d'audit sur les risques de fraudes en partant de la cartographie des risques. Les entreprises restent souvent frileuses et ne souhaitent encore ni communiquer, ni incorporer dans leur plan d'audit les aspects fraudes.

Les objectifs

Les objectifs de l'audit de la fraude sur les systèmes d'information se distinguent très peu des objectifs classiques d'audit des systèmes d'information. Cet audit consiste essentiellement à évaluer :

- les mesures de protection indispensables ;
- le niveau de protection de l'ensemble du patrimoine de l'entité et notamment la totalité du patrimoine informationnel ;
- l'adaptation de l'informatique à l'évolution technologique en maîtrisant les coûts et les risques de fraudes (ou tout du moins en les prenant en compte) ;
- la protection des informations sensibles, notamment toutes celles qui vont déboucher sur des sorties de fonds de toute nature ;
- la conformité à la réglementation en vigueur (piratage, CNIL[1], etc.) ;
- la maîtrise de l'intégration des systèmes avec les risques de fraudes associées ;
- la maîtrise du réseau unique et/ou des réseaux intégrés ;
- la maîtrise des flux d'entrées externes, notamment en provenance d'Internet, et d'extranet.

L'auditeur devra impérativement appliquer une méthodologie en quatre étapes mettant en évidence les risques encourus et surtout permettant d'obtenir des preuves formelles et opposables.

La première phase permet de déterminer les principaux risques associés au système informationnel de l'entité en matière de fraude, de blanchiment, de corruption. Cette étape est réalisée soit par un département spécialisé, soit par l'auditeur interne ou le responsable du contrôle interne.

La deuxième phase, elle, détermine les liens entre les applications (cartographies applicatives) et les règles du jeu qui sont associées. Au niveau international, cette étape est d'autant plus significative que plusieurs cartographies applicatives peuvent cohabiter et qu'il est difficile de suivre la piste d'audit (*trail*).

La troisième étape consiste à analyser les ERC (enjeux, risques, coûts). Quel est l'enjeu d'une faille dans le système ? Par exemple, l'enjeu et le risque financier peuvent être minimes, alors que l'impact en termes d'image est très fort. Le coût associé au risque peut être élevé et il conviendra de le prendre en compte.

Enfin, la dernière étape analyse les éléments DIC (disponibilité, intégrité et confidentialité) des systèmes d'information concernés. Ainsi, une indisponibilité d'un réseau ouvert pourra s'avérer catastrophique pour une entreprise de vente internationale. De même, lorsque l'intégrité des données est com-

1. Cette commission est chargée de veiller au respect des droits des personnes (informations personnelles).

promise, les décisions seront faussées, voire impossible à prendre. S'agissant de la confidentialité, la diffusion d'informations peut mettre en péril l'existence de l'entreprise avant même toute prise de décision.

Comme pour la fraude classique, il est donc indispensable de déterminer les informations dont l'auditeur doit disposer pour détecter les flux informationnels suspects. Les éléments suivants sont indispensables :

- la cartographie des applications, logiciels et progiciels (avec les programmes et leur importance) ;
- les règles du jeu permettant de déterminer comment les flux de données sont regroupés et entrent en comptabilité financière ;
- la cartographie des réseaux détaillés, qui permet de déterminer les types de réseaux pouvant être impactés et surtout de suivre les flux d'informations avec la détermination des zones de fragilité ;
- le plan du câblage, qui permet de se rendre compte si l'ensemble du câblage est bien protégé. ; les baies de coaxiaux (arrivées et départ des câbles) doivent être particulièrement protégées.

L'univers de l'audit de la fraude sur les systèmes d'information

Le schéma ci-après montre la complexité de l'audit de fraude sur les systèmes d'information. En effet, cela peut concerner toutes les activités de l'entreprise et ses ramifications internationales.

La difficulté majeure pour les auditeurs en systèmes d'information est de conceptualiser l'ensemble des données que nous appelons l'Univers IT (*Information Technology*), c'est-à-dire d'extraire les tables essentielles à la démarche d'audit depuis l'univers de l'entité.

Dans la mesure où l'audit n'a pas cette vision globale (même simplifiée), des zones d'ombre subsisteront et l'impact de l'audit sera bien amoindri.

Lorsque la connaissance de cet environnement est de bonne qualité, l'impact de l'audit sera conforté et les risques seront automatiquement réduits. Les différentes recommandations émises et prises en compte rendront difficiles les intrusions ou les autres altérations du ou des système(s) d'information.

La fraude peut intervenir dès l'entrée de l'information et à tout moment au cours des opérations de traitements ou de sorties d'informations. L'auditeur devra donc être particulièrement vigilant sur ces aspects.

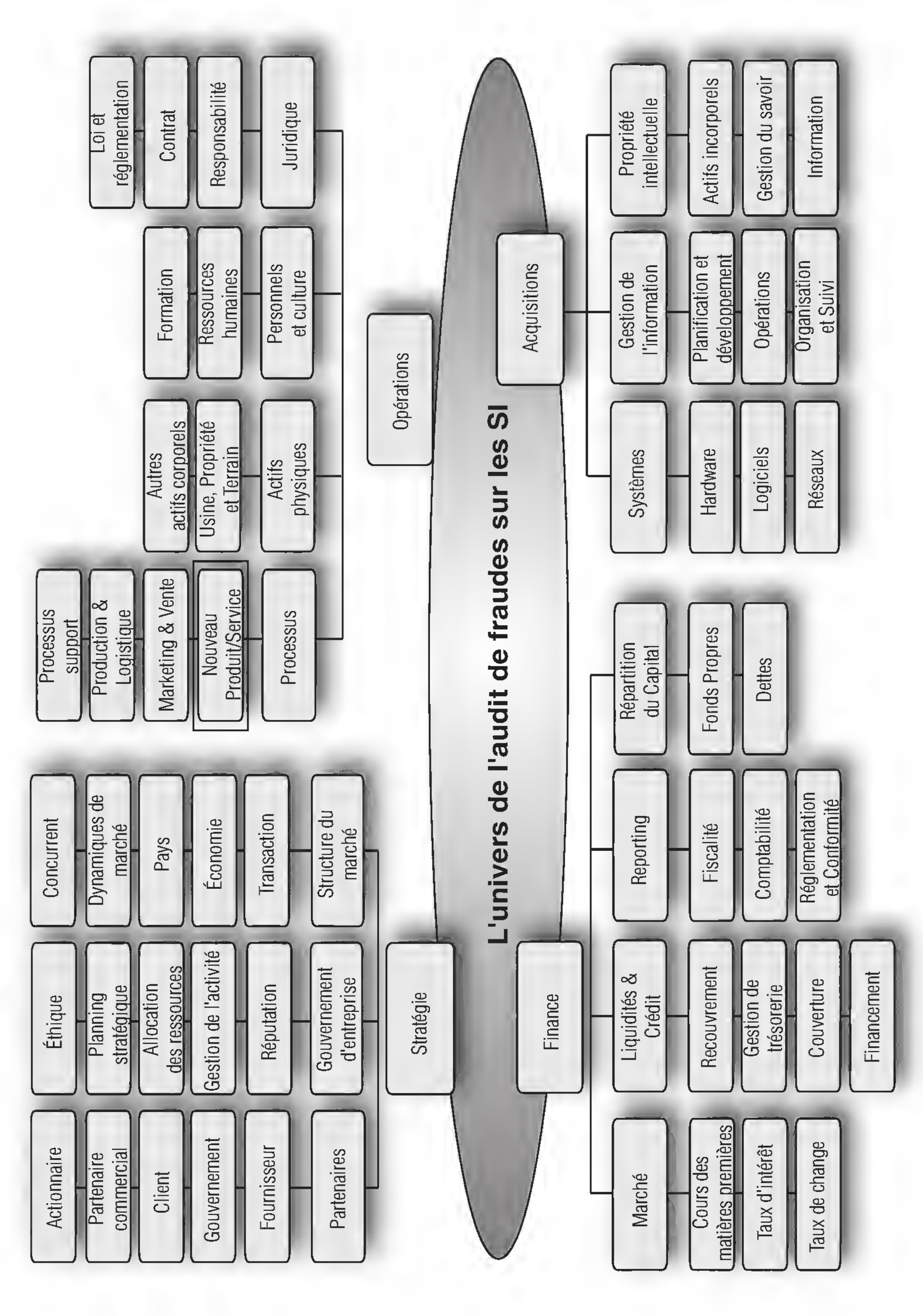


Schéma n° 2 - L'univers de l'audit de la fraude sur les systèmes d'information

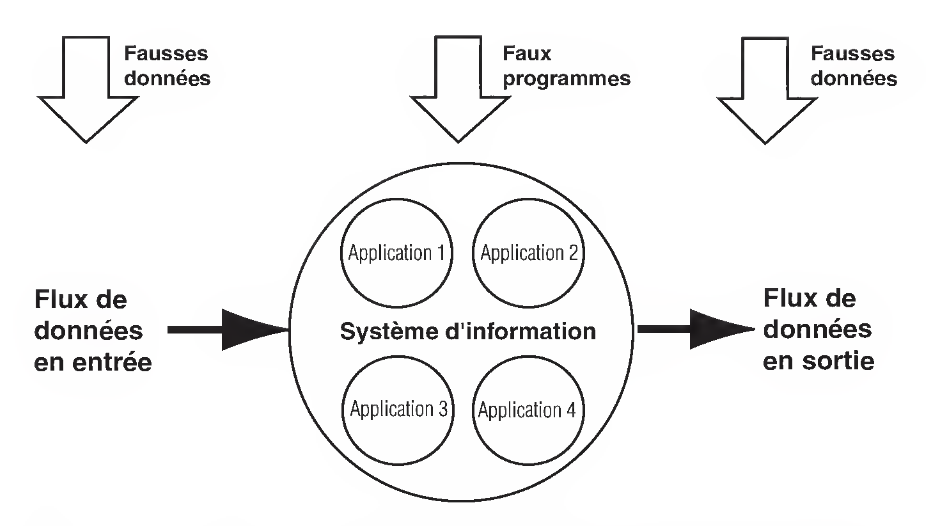


Schéma n° 3 - Les niveaux d'intervention de la fraude sur les systèmes d'information

Les points d'accroche ou d'analyse essentiels pour l'auditeur sont alors les suivants :

- les inventaires de toute nature (physiques, contrats informatiques, conventions inter entités, comptes bancaires, etc.) ;
- les opérations financières de toute nature et les ratios ou benchmarks associés ;
- les données (extractions *a priori* ou *a posteriori*) significatives pour l'entreprise ou le groupe : par exemple, extraction des éléments spécifiques à la corruption dans un fichier fournisseurs à partir d'un logiciel dédié, « cadeau(x) – ristournes – rabais », doublons ou « triplons » de montants, rupture de séquencement des chèques émis ;
- les données paramètres et les fichiers référence – exemples de données paramètres pour la paie : le plafond Sécurité sociale, les différents taux de prélèvements ;
- les incidents informatiques[1] en production (l'analyse s'effectue à partir de six questions que doit se poser l'auditeur : pourquoi ? qui ? quand ? où ? quoi ? comment ?) ;

1. Il s'agit de tout événement pouvant avoir un impact sur le bon déroulement des processus informatisés, par exemple, une transaction n'aboutissant pas ou une application ne pouvant plus être utilisée.

- les modifications d'applications et l'implantation des nouvelles « *releases* » (mises à jour des applications) ;
- les réseaux et des interconnexions (qui nécessitent des connaissances informatiques approfondies) ;
- les tableaux de bord et de reporting ;
- les opérations effectuées *via* l'intranet, l'extranet ou Internet (l'analyse des protocoles Internet nécessite également des connaissances informatiques approfondies) ; l'utilisation de logiciels de niveau d'accès à Internet de type Websense permet d'éviter la connexion à des sites « dangereux » ;
- la messagerie en surveillant les entrées (notamment les fichiers attachés) ;
- les *logs* (journaux) issus des logiciels ou des progiciels de sécurité ;
- les matrices tridimensionnelles (tableaux reprenant les éléments suivants : utilisateurs concernés, services et tâches effectuées) des habilitations pour déterminer si la séparation des pouvoirs/fonctions s'exerce correctement en matière informatique.

Détection et prévention de la fraude

Nous distinguerons les fraudes informatiques classiques des « cyberfraudes ».

Les fraudes informatiques classiques

Il existe trois types de fraudes : manuelle (ou physique), organisée (ou en bande, et qui va concerner plus particulièrement les entreprises implantées internationalement) et informatisée (qui peut bien entendu être organisée en réseaux mafieux). Nous ne porterons notre attention que sur la fraude informatisée.

La fraude informatisée

Celle-ci peut être physique (détournements de matériels informatiques, par exemple), et le plus souvent logique[1], c'est-à-dire à partir de programmes ou de modifications de traitements en production (l'audit est alors affaire de spécialistes). L'information est dans ce cas modifiée dès son entrée dans le

1. Fraude sur les mots de passe utilisés frauduleusement, sur les entrées dans le système d'information, par intervention directe dans les traitements informatiques, piratage à partir du Web, etc.

système d'informations (elle peut être physique, c'est-à-dire papier : pièce justificative de toute nature falsifiée, etc.), au cours de son transit (modifications de programmes, *trojan*[1], bombes logiques[2], etc.), et à sa sortie (par le biais de l'exploitation[3]). Cette information de sortie peut constituer une entrée dans un nouveau réseau connecté et le cycle recommence.

L'impact sur les échanges internationaux peut être considérable. Une méfiance quasi maladive s'est installée depuis les derniers scandales financiers qui ont défrayé la chronique (Enron, Parmalat, etc.). L'outil informatique devient une « arme de destruction massive » ou de transformation des données échangées. Est-ce le bon interlocuteur ? Les e-mails reçus proviennent-ils de la filiale d'Europe de l'Est ou d'ailleurs, après avoir été modifiés ? L'information qui a transité *via* le Web n'a-t-elle pas été interceptée lors de son passage aux États-Unis ?

Le schéma ci-après montre que la circulation de l'information est totalement imprévisible sur la Toile et donc incontrôlable.

La sécurité des systèmes d'informations coûte de plus en plus cher et les barrières ne sont jamais infranchissables (*firewalls*[4], serveurs vides ou miroirs[5], etc.). Nous en voulons pour preuve la multiplication des cabinets qui proposent de tester les sécurités implantées dans les systèmes d'information (tentatives d'intrusions) avec plus ou moins de succès.

Les données peuvent être cryptées et une demande de rançon est alors exigée pour pouvoir les récupérer, d'où l'existence de BCP (Business Continuity Plans, i.e. des plans de continuité informatique et utilisateurs) qui prévoient des sauvegardes de plus en plus fréquentes et une imbrication des BCP entre eux (Paris avec Londres ou New York).

Ainsi, le coût des mesures de protection peut s'avérer un frein aux échanges entre partenaires ou associés.

1. Cette technique sera décrite plus loin.
2. Cette technique sera décrite plus loin.
3. Les personnes en charge de la production informatique modifient des programmes ou interviennent lors des traitements.
4. Littéralement « murs de feux ». Il s'agit d'une protection par logiciel du poste de travail pour en interdire l'accès.
5. Ordinateurs ne comportant que la « copie » des éléments indispensables pour un utilisateur externe : ils ne sont pas reliés à l'ordinateur principal.

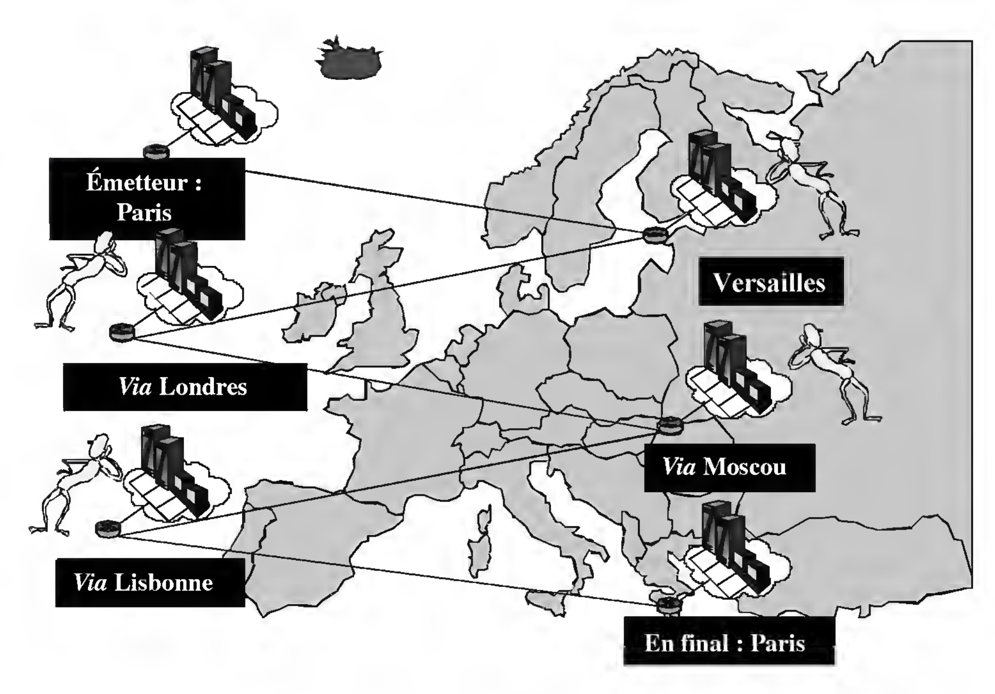


Schéma n° 4 - L'imprévisibilité et l'incontrôlabilité de la circulation de l'information sur le Web

Comment réagir ?

Doit-on revenir pour autant aux bonnes vieilles méthodes de communication ? Le retour en arrière est aujourd'hui impossible, compte tenu des décisions qui doivent être prises presque instantanément parfois, car le retard peut entraîner la perte d'un marché.

En pratique

La dématérialisation a certes entraîné une recrudescence de la fraude (la facture, les notes de frais), mais le support favori des fraudeurs aujourd'hui est Internet (le réseau des réseaux). Les pirates (en anglais : *hackers* ou *crackers*) utiliseront des supports spécifiques, conçus par eux ou mis à leur disposition sur des sites qui prolifèrent sans problème (en toute illégalité, car le droit local est le plus souvent impuissant) : logiciels de piratage ou d'attaque, logiciels permettant de retrouver des codes, des fichiers, de dupliquer (sans vergogne).

Les menaces les plus courantes peuvent être les suivantes :

- copie et duplication de fichiers (confidentiels, sensibles, ou à données permettant d'obtenir des fonds) à distance (la technique sera expliquée plus loin) ;
- attaques de virus[1], vers[2], chevaux de Troie[3], etc., qui peuvent détruire, détériorer les fichiers, mais qui jouent aussi un rôle d'espion et permettent à un *hacker* de s'introduire dans une entreprise pour obtenir des informations spécifiques ;
- modifications ou destructions de sites Internet[4], suivant le type de protection dont on dispose) ;
- détournements et/ou modifications de virements (directement ou *via* la technique du salami que nous évoquerons p. 257) à destination de pensionnés, de bénéficiaires de prestations de toutes sortes, etc. ;
- « fausses vraies » commandes de matériels ou de logiciels (ou autres consommables) *via* Internet avec de vrais faux numéros de cartes bancaires ou à partir d'informations figurant sur une ou des cartes bancaires dérobées ;
- détournements ou écoute de communications téléphoniques (intelligence économique) ; « branchement » sur la ligne pour ne pas payer les communications ;
- copie pour ses propres besoins de fichiers ou d'applications appartenant à une entreprise ;
- piratage de logiciels et revente sur des marchés parallèles.

La détection et l'éradication peuvent être relativement simples dans le cas de structures classiques (mono sociétés), mais devenir complexes pour des structures à multiples sociétés, maisons mères et filiales, succursales, etc. Les réseaux sont complexes, les systèmes d'exploitation communiquent très mal entre eux, et les logiciels ou progiciels de sécurité sont quelquefois très différents d'un établissement à un autre.

1. Cette technique sera décrite plus loin.
2. Cette technique sera décrite plus loin.
3. Cette technique sera décrite plus loin.
4. La modification ou la copie de sites Internet est relativement simple à réaliser pour un spécialiste puisque les sources du site sont accessibles à partir du navigateur. Il suffit ensuite de donner au site copié le même nom, mais avec un suffixe différent : par exemple argonaute.fr devient argonaute.com.

Certains groupes confient leur système d'information à des SSII[1], mais n'assurent pas la surveillance indispensable à toute délégation (clause d'auditabilité[2] absente). La plupart du temps, les tableaux de bord de sécurité ne sont pas tenus, les *firewalls* ne sont pas à jour, les applications perdent leurs contrôles programmés au hasard d'une simplification administrative ou d'une refonte de processus.

Les auditeurs détiennent un rôle délicat, car ils sont appelés à connaître les différentes menaces pesant sur les systèmes d'information et ne disposent pas de toutes les armes indispensables à leur fonction, ne serait-ce qu'un simple outil d'extraction et d'analyse de données.

L'auditeur doit réfléchir à la manière dont toute fraude peut se produire et capitaliser sur les fraudes qui se sont déjà produites (voir la fiche technique de détection de fraude ci-après).

Il doit donner un avis motivé avant la mise en place des applications sur les contrôles mis en place (contrôles programmés ou automatiques et planifiés : vérification des RIB par exemple, des clés[3]). Il doit être l'instigateur de la politique de sécurité sans en être le maître d'œuvre et en suivre les progrès.

Voici un exemple de « Fiche Technique de Détection de Fraudes » sur la « technique dite du salami ».

La technique dite du « salami »	**Date :**

Axe de recherche	Domaine	Risque interne	Risque externe	Source détectée
Informatique	Logiciels et progiciels	Oui	Non	Adjonction et/ou modification d'un ou plusieurs programmes

Impact : +++ ++ +	**Probabilité de survenance : +++ ++ +**	**Niveau de risque : +++ ++ +**

1. Société de Services Informatiques
2. Clause précisant que le fournisseur accepte, dans le cadre du contrat, toute mission d'audit sur pièces ou sur pièces et sur place.
3. La clé ou modulo est un algorithme qui permet de déterminer si le RIB est correct. Une clé peut être utilisée dans d'autres domaines, notamment le NIR ou numéro INSEE (matricule utilisé par la Sécurité sociale).

Descriptions/Faits :
⌦Tout en maintenant le même nombre d'opérations et le même montant, la technique du « salami » consiste à porter à son crédit, ou à celui d'un tiers complice, une partie de la somme (exemple d'arrondis : allocations, paie, prestations, etc.).

Partie prenante interne au risque envisagé :

Partie prenante externe au risque envisagé :

Les différents moyens	Efficacité/Coût		
	+	=	-
Moyens de détection classiques :			
⌦ Non-respect des procédures de mise en production ou modification de programmes	+		
⌦ Analyse périodique par l'audit des incidents « sécurité » (cahier ou enregistrement spécifique)			-
⌦ Totalisation de toutes les zones de virement ?	+		
⌦ Listing de contrôle des virements, reflet des opérations effectuées (sondage)	+		
⌦ Liste d'alerte (M/M-1) – montants supérieurs à un paramètre	+		
Moyens de prévention classiques :			
⌦ Séparation stricte des fonctions entre ÉTUDES et EXPLOITATION			
⌦ Traçage de toute modification effectuée sur les programmes	+		
⌦ Procédure stricte de mise en production ou de modification des programmes ; validation de chaque opération	+		
⌦ Cryptage des données – collaboration forte avec la banque (alerte si n fois le même virement au même RIB ou montant anormalement élevé)	+		-
⌦ Compression des données			
⌦ Règles strictes de contrôle interne – contrôle interne performant	+		
Moyens de dissuasion :	+		
⌦ Publicité (sans détail) sur les moyens de prévention mis en œuvre	+		
⌦ Contrôle permanent des procédures et des risques (CPPR)	+		
⌦ Communication interne sur la sécurité au moyen du contrôle interne	+		

Les « cyberfraudes »

Les entreprises de taille moyenne sont encore beaucoup moins sujettes à des attaques par « cyberfraude ». L'adage « pour vivre heureux, vivons cachés » est de mise. En effet, les groupes internationaux connus et surtout ceux dans lesquels il existe des mines financières intéressantes vont être la cible des

cyber pirates. La petite PME du coin de la rue n'intéresse pas le *hacker*, ou le cyber fraudeur. Celui-ci recherche en effet un profit immédiat et va donc jouer sur la rapidité des échanges et sur leur fragilité à un moment donné. Il va donc s'en prendre aux banques, aux établissements financiers, aux compagnies d'assurances et à d'autres grands groupes.

Cependant, étant donné l'âpreté constatée pour l'appropriation de parts de marchés ou de ressources énergétiques, le terrain de chasse du fraudeur s'est déplacé. On s'intéresse désormais aux brevets déposés, aux savoir-faire technologiques, et bien sûr, encore une fois, les cyber pirates sont à l'affût, car tout a un prix de vente. L'espionnage informatique n'est pas un vain mot.

Les « cyberfraudes » portent des noms barbares et suivent la mode de l'anglicisation de toutes les techniques portant atteinte aux systèmes d'information pour des raisons ludiques, manichéennes et financières.

Les différentes techniques d'intrusion débouchant sur des fraudes

On distingue différentes techniques, que nous allons décrire ci-après : l'utilisation du fichier *core*, le captage de moniteur ou de clavier, le découplage, le *sniffing*, le *phishing*, le *spoofing*, le *flooding*, le *TCP-SYN Flooding*, le *smurf*, le débordement de tampon, les virus, les vers, les chevaux de Troie, les bombes logiques, les *hoax*, les *backdoors*, l'ingénierie sociale, enfin les logiciels d'attaque et de piratage. Toutefois, notez que cette liste est loin d'être exhaustive…

Le fichier *core*

Les mots de passe sont stockés sur les postes de travail dans un fichier dénommé « *core* ». Il suffit de récupérer les mots de passe *via* un mini-programme qui transformera les données en clair.

Le captage de moniteur ou de clavier

Cette opération ne peut être effectuée que par des professionnels du renseignement, mais il n'est pas très difficile de se procurer à l'étranger le matériel adéquat (boîtier avec capteur orientable). Le capteur est orienté vers la source d'émission et, au fur et mesure, s'affichent sur le terminal les informations apparaissant sur l'écran capté et les données frappées sur le clavier capté (on peut ainsi détecter les mots de passe et autres informations circulantes). La protection nécessite des moyens coûteux (murs doublés, système de détection, etc.).

Le découplage

Lorsque l'on branche deux lignes électriques côte à côte sur une prise donnée, un effet de découplage se produit. Les informations envoyées (sous forme de différents rayons électriques) par la première ligne se répercutent sur la seconde (en parallèle). Les deux lignes ne sont bien sûr pas reliées physiquement. On peut donc enregistrer sur l'une des deux lignes les informations qui circulent sur l'autre. L'information peut alors être piratée. Pour se protéger, il est indispensable de tenir à jour un inventaire exhaustif du câblage et d'utiliser des câbles de bonne qualité (blindage, fibre optique, etc.). Une économie sur cet aspect peut s'avérer catastrophique.

Le sniffing[1]

Un logiciel dénommé « *sniffer* » se trouve à la base de cette technique. Ce logiciel est très utile pour les administrateurs de réseaux (notamment pour surveiller et détecter les problèmes). Les pirates (*hackers*, *crackers*, etc.) se servent de cet outil pour détecter et récupérer les mots de passe.

Lorsque la connexion s'effectue sur un réseau, l'ensemble des données se retrouve sur toutes les cartes réseau des postes de travail intelligents connectés. Les trames que les différentes cartes reçoivent sont interceptées (y compris celles qui ne concernent pas son propre poste de travail). Dès qu'un utilisateur se connecte, son mot de passe est détecté, car il est juste à cet instant en clair.

Pour se protéger du *sniffing*, il convient de limiter la taille des sous-réseaux internes (avec le *wifi*[2], la protection est beaucoup plus difficile) et de les séparer par des *switches*[3].

Le spoofing[4]

Le fraudeur ou le pirate se fait passer pour un autre ordinateur en trafiquant (modifiant) son adresse IP[5] (protocole Internet à chiffres). Cette technique

1. Littéralement : reniflement.
2. *Wireless file* : sans fil.
3. Équipement réseau permettant l'interconnexion d'équipements informatiques en réseau local optimisant la bande passante.
4. Traduction française : parodie, canular.
5. Tous les ordinateurs connectés à Internet ont une adresse composée de quatre nombres séparés par un point. Cette adresse est obligatoire pour accéder à un ordinateur/serveur et naviguer sur un réseau.

est assez compliquée et il convient pour la comprendre de connaître le protocole TCP[1].

Le pirate choisit le serveur à attaquer et essaie d'obtenir le maximum de détails sur celui-ci : ordinateurs autorisés à se connecter, ceux ayant des droits importants. Il convient de ne jamais laisser traîner des schémas de la configuration informatique qui constituent une aide précieuse pour les *hackers*. Cette partie est logique. Si aucun ordinateur n'est autorisé à se connecter en racine, l'attaque cesse.

En règle générale, le pirate laisse une *backdoor*[2] avant de se retirer pour pouvoir se reconnecter à tout moment. Cette *backdoor* lui permettra de revenir plus tard sans problème.

Le *hacker* vise à récupérer les données pour deviner les numéros de séquencement. Le but est d'ouvrir la connexion.

Le flooding

On envoie à un serveur déterminé une multitude paquets IP (voir référence 21 plus bas) de très grosse taille. Le serveur « cible » ne peut pas tous les traiter et finit par se déconnecter du réseau.

Ici, une excellente communication (*ping)* entre l'ordinateur pirate et le serveur est nécessaire : les données sont envoyées plus vite que la vitesse à laquelle le serveur peut répondre.

Le TCP-SYN Flooding

Il s'agit d'une variante du *flooding* qui s'appuie également sur le protocole TCP. On envoie à un serveur (SYN) déterminé un grand nombre de connexions à partir de plusieurs machines ou encore d'un seul ordinateur qui falsifie son adresse IP (utilisation de la technique dite du *spoofing*).

Le serveur envoie un très grand nombre de paquets SYN-ACK et attend en réponse ACK, qui ne viendra jamais, bien entendu.

1. TCP/IP : ensemble de règles permettant à des ordinateurs de communiquer entre eux. Le protocole de contrôle de transmission (TCP) et le protocole Internet (IP) permettent la communication entre ordinateurs.
2. Port laissé ouvert sur un ordinateur servant de porte d'entrée à un pirate (cette technique sera décrite plus loin).

Le débordement de tampon

Cette technique est basée sur les failles du protocole IP. Le pirate envoie à l'ordinateur ou au serveur cible des données d'une taille très supérieure à la capacité d'un paquet. Le paquet est alors fractionné pour l'envoi et assemblé par l'ordinateur ou le serveur cible. Ainsi, il y aura débordement des variables internes. L'ordinateur peut ainsi se bloquer, redémarrer ou encore écrire du code en mémoire. On peut donc modifier directement le code des programmes de la machine.

Les virus et les vers

Le nombre de virus et leur variété étonnent, mais ils sont liés à la capacité d'invention de leurs créateurs. On en compte presque 100 000 aujourd'hui et il s'en ajoute chaque jour. Il s'agit d'un programme caché dans un autre et qui s'exécute et se reproduit en polluant d'autres programmes ou d'autres ordinateurs.

Les problèmes posés vont du plus simple – multiplication des fichiers, modification de la date du système, message hilarant – au plus grave – reformatage du disque dur sans pouvoir arrêter l'opération. On les classe suivant leur mode de multiplication ou de reproduction.

Le ver (variante du virus) désigne pour sa part un programme qui se reproduit et se déplace sur le réseau sans aucune intervention. Actuellement, les vers se développent surtout *via* la messagerie. Ils repèrent les différents contacts d'une personne et leur envoient le mini-programme sous forme de pièce jointe. Il faut donc ouvrir cette dernière pour être pollué.

Il est assez difficile de se protéger ou d'éradiquer les vers. Il vaut donc mieux ne pas ouvrir les fichiers joints sans réfléchir. On peut ainsi analyser les extensions. En effet, les suffixes *.txt, .jpg, .gif, .bmp* ou *.avi* ne peuvent pas contenir de virus ou de vers : on ne les exécute pas, on se contente de les ouvrir. En revanche, les fichiers avec les suffixes *.exe, .com, .bat, .vbs* ou *.pif* peuvent contenir des vers ou des virus. Les fichiers contenant des macros VB (Word, Excel, PPT, etc.), eux, sont facilement transformables et infectés, mais on les considère souvent comme inoffensifs, ce qui est une erreur (sauf si on a désactivé les macros dans les programmes correspondants).

Le cheval de Troie[1]

Il s'agit de programmes engendrant des failles dans les systèmes et permettant l'entrée des fraudeurs. L'expression « cheval de Troie » est empruntée à la Grèce antique.

Lors de l'écriture ou de la modification d'un programme, on introduit des instructions non apparentes, et accessibles aux seuls initiés à l'aide d'un fait déclencheur (code, date, arrêt système). Ces instructions peuvent avoir pour effet le déclenchement de virements non autorisés, de destructions ou de modifications frauduleuses de données et/ou de programmes.

La détection est une opération très proche de celle de la détection des virus. D'ailleurs, la plupart des antivirus assurent également la détection des chevaux de Troie. En somme, l'ennemi est dans la place. Il peut en profiter, notamment pour frauder.

Il convient ici de procéder à une analyse détaillée des ports (« *port scan* »). Pour transmettre les données, ces espions doivent utiliser une connexion réseau quelconque. Le « *port scan* » recherche les données défectueuses sur une connexion et détecte ainsi une activité cheval de Troie. Le cheval de Troie laisse également une trace dans la base de registre du système d'exploitation. Lorsque l'on connaît le nom, il suffit d'aller dans « Démarrer, Exécuter et Rechercher le nom », puis on le détruit. Mais, attention ! La base de registres est assez délicate à manipuler et on peut perdre des informations sensibles et capitales. Les chevaux de Troie doivent être éliminés dès leur découverte.

Les bombes logiques

Il s'agit de dispositifs programmés, dont le déclenchement s'effectue à un moment déterminé en exploitant la date et l'heure système (le plus souvent), une commande quelconque ou encore un appel système. Elles sont pratiquement invisibles tant que la condition n'est pas respectée. Il existe par exemple une bombe appelée de diverses manières et qui peut aller jusqu'à formater le disque à une date déterminée.

L'action de la bombe logique est très variée : utilisation intempestive des ressources, destruction de tables et de fichiers, création de failles systèmes, utilisation anormale de la machine pour permettre le *spoofing*, récupération des numéros de licences, numéros de série, etc. L'événement déclencheur peut

1. En anglais : *Trojan*.

s'avérer très divers : délai de x jours ou d'heures après l'installation, date spécifique, disparition d'un compte, inactivité de l'ordinateur. Une bombe peut ainsi être cachée dans un économiseur d'écran et ne se lancer qu'après un temps de veille. La détection et l'éradication s'effectuent également à partir d'un antivirus qui intègre les différents aspects.

Les hoax

Ce sont des canulars ou des messages à transmettre en série envoyés par messagerie. En principe, ils ne sont pas nuisibles pour l'ordinateur. En revanche, ils saturent les réseaux compte tenu de leur propagation massive. Ils surchargent également les boîtes aux lettres et propagent la désinformation ou constituent des supports intéressants pour les sectes de toutes sortes. Ils peuvent également servir de base à un virus, à un ver ou à des chevaux de Troie ou à une chaîne de messages. Ils demandent qu'on les envoie à toutes les personnes connues et celle qui les reçoit peut être menacé de mille foudres en cas de non-rediffusion.

Avant de faire suivre un tel message, il convient, bien entendu, de s'assurer de son authenticité. Il importe donc de rechercher sur Internet les petits utilitaires permettant de s'en débarrasser. Ils sont fort nombreux.

Les backdoors

Il s'agit de portes d'entrée laissées par les *hackers*, *crackers* et autres pirates qui leur permettent de reprendre facilement le contrôle d'un ordinateur. Deux possibilités se présentent : une seule *backdoor* bien cachée ou un grand nombre, dans l'espoir que l'une au moins d'entre elles ne sera pas détectée. Certaines *backdoors* ajoutent tout simplement un nouveau compte au serveur avec le mot de passe choisi par le pirate. D'autres *backdoors* modifient le *firewall* pour qu'il accepte une adresse IP définie (une que le pirate pourra « spoofer » facilement). On perd ainsi le contrôle total de son ordinateur ou du serveur. Le pirate peut alors récupérer les données qu'il souhaite, voler des mots de passe ou même détruire ou modifier des données à son profit.

Les *backdoors* sont assez difficiles à détecter. Il convient de surveiller les ports ouverts et de se préoccuper de tout comportement inhabituel de l'ordinateur (lenteur d'exécution ou au démarrage, etc.). Évitez de télécharger n'importe quel programme, car il peut contenir une *backdoor* voulue ou non par le concepteur/créateur du (ou des) programme(s).

L'ingénierie sociale

Cette technique est utilisée pour se faire passer pour quelqu'un d'autre (en général un des administrateurs du serveur que l'on veut pirater) et demander à l'ordinateur des informations personnelles (*logins*, mots de passe, accès, numéros, téléphones, données, etc.) en inventant un quelconque motif (« plantage » du réseau, modification de celui-ci…). Elle se fait soit au moyen d'une simple communication téléphonique, soit par message. L'ingénierie sociale (*social engineering*) ne constitue pas une attaque informatique, mais plutôt une méthode pour obtenir des informations sur un système ou des mots de passe. Cette attaque peut être utilisée en matière d'intelligence économique, d'espionnage technique ou financier.

Pour éviter l'ingénierie sociale, il ne faut pas communiquer de données personnelles à des personnes dont on n'est pas sûr de l'identité (une adresse e-mail n'est pas un moyen fiable d'identifier une personne). De plus, un administrateur n'a pas à demander un mot de passe ou un *login*, le premier étant privé et le second déjà connu de celui-ci. Enfin, il convient de ne jamais communiquer de données importantes par e-mail.

Il est enfin conseillé de crypter les données transmises par messagerie au moyen d'un logiciel de type AX CRYPT, LAN CRYPT, SECURITY BOX[1], etc.

Les logiciels d'attaque et de piratage

Il suffit de se connecter à Internet et d'aller sur les moteurs de recherche comme Google, Yahoo! ou Altavista pour trouver ce type de programme. Attention ! Les connexions à certains sites laissent des traces sur l'ordinateur et laissent la porte ouverte à des intrusions de toutes sortes, sans compter les publicités douteuses.

Les fraudes *via* les cartes bancaires

Ce type de fraude peut revêtir de nombreuses variantes. Nous n'analyserons que les aspects informatiques ou ayant des conséquences sur le système d'information. Le tableau ci-après récapitule les différentes techniques.

1. Logiciels de cryptage (les données de toute nature sont cryptées) : certains retirent les caractéristiques du fichier. Le type de programme utilisé pour lancer le fichier ne peut pas être déterminé. Exemple : *.doc* devient 1H2C42.

Tableau n° 1 - Les différentes fraudes *via* les cartes bancaires

Techniques	Explicitations
Faux clavier, fausse façade de distributeur automatique de billets (DAB), faux distributeur	Mise en place de fausses façades de lecteurs. Cette technique est connue sous le nom de « collet marseillais ». Elle s'est étendue par la suite aux autres régions, ainsi qu'aux pays voisins. Des systèmes de protection physiques et discrets sont proposés par des entreprises spécialisées.
Interception des codes bancaires (secrets) au niveau des nœuds interbancaires	
Fabrication de fausses vraies cartes à puce	À partir de numéro à seize chiffres et code confidentiel à quatre chiffres.
Clonage de cartes à puce	
Duplication de la propre carte à puce de l'utilisateur	Greffe d'une autre puce sur une carte bancaire existante ou sur une fausse carte bancaire.
Yescard méthode dite Humpich	La technique dite Humpich est basée sur une inversion des algorithmes de cryptage. À partir de cela, il est possible de fabriquer des cartes en les programmant.
Méthode dite de l'œuf dur	Elle consiste à prendre une carte à puce dont on ne connaît pas le code confidentiel et à l'immerger brutalement dans de l'eau bouillante. N'importe quel code serait lu par la carte. Mais cela ne fonctionnerait pas en permanence et paraît un peu curieux et hasardeux.
Timing attack	Cette attaque a pour but de limiter le domaine des clés à explorer *via* une cryptanalyse classique. Elle est assise sur un principe simple : connaître le temps nécessaire pour effectuer des chiffrements ou des déchiffrements (l'algorithme utilisé est connu). Elle peut permettre de cibler plus facilement la longueur de la clé utilisée et ainsi gagner des facteurs supplémentaires lors de l'attaque.
Simulacre de carte à puce avec un numéro de porteur existant (consentant ou non)	

Techniques	Explicitations
Simulacre de carte à puce avec numéro díutilisateur inexistant (Yescard méthode Humpich)	
Vol de carte déclaré immédiatement après un achat en ligne	Autovol
Code « deviné » ou « trouvé »	*Via* des logiciels spécifiques où à partir de programmes écrits par un pirate.
Interception des communications DAB	Captage de moniteur ou de clavier (interceptions électromagnétiques).
Interception d'échanges d'informations bancaires : numéro de carte, codes (peu souvent *via* des informations figurant sur les fax, messages Internet, entretiens téléphoniques, courriers, etc.)	Simulacre de carte à puce avec numéro de porteur existant, mais non-consentant.
Transcodage des informations de la puce vers une piste magnétique (grâce à l'interception du code confidentiel) depuis un terminal de commerçant *via* le site Web ou à l'intérieur de l'entité. Virus, vers, ou autres chevaux de Troie permettant de passer des transactions supplémentaires au profit du *hacker*.	

Toutes ces techniques n'ont qu'un but : soutirer de l'argent à une personne physique, à une entité ou à un groupe d'entités.

Le rôle des auditeurs dans le domaine de la « cyberfraude » est relativement complexe, car la prévention nécessite des connaissances approfondies en informatique qu'il convient de mettre à jour en permanence. Cependant, l'auditeur doit impérativement se tenir informé des « nouveautés » dans le domaine afin de prévenir sa direction des dangers encourus.

Il sera possible alors de faire appel à des spécialistes, ou mieux encore dans les grandes structures internationales de former des auditeurs à ce type d'audit complexe.

POUR CONCLURE...

Se protéger de la fraude sur les systèmes d'informations relève du parcours du combattant. À titre d'exemple simple, la fraude peut intervenir *via* un virus, un ver, un cheval de Troie et une bombe logique. Pour se protéger de ceux-ci, un seul antivirus ne suffit pas. En effet, dans de nombreux cas, les intrus ne sont pas détectés.

La protection doit s'envisager dès la conception des applications lorsqu'elles sont uniquement destinées à un usage interne (*via* un intranet ou les réseaux classiques), mais *a fortiori* lorsqu'elles vont avoir une connectivité avec l'extérieur (Internet, Extranet). Ceci concerne encore plus les entreprises de taille internationale.

Bien entendu, il convient de disposer d'antivirus couplés à des pare-feux de qualité (*firewalls*), qui doivent être physiques et logiques.

L'intranet doit être également protégé, tout comme et *a fortiori* les échanges avec les fournisseurs, les clients, les instances de tutelle ou autres (extranet).

Il convient d'organiser des niveaux d'accès à Internet et également de ne pas laisser de portes ouvertes (ports d'entrée à surveiller).

La sécurité logique[1] doit donc être envisagée avec sérieux, de même que la sécurité physique. Il est important de se doter d'un comité de sécurité et d'un ou plusieurs responsable(s) de la sécurité des systèmes d'information.

1. Elle concerne notamment les accès aux ordinateurs par code utilisateur et profil associé (droits) et mots de passe, les aspects sécurité des traitements en production, etc.

Chapitre 11

Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques

PAR JULIE TIXIER,

Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université François-Rabelais de Tours

L'objectif de ce chapitre est à la fois de définir l'audit social et ses enjeux et de contextualiser ces éléments dans l'environnement actuel des multinationales. Dans ce cadre, nous définissons dans un premier temps les composantes de l'audit social, pour en détailler les rôles et pour en préciser la méthodologie. Dans un second temps, nous analysons les problématiques de l'audit social dans un contexte international, pour en spécifier les enjeux au sein de multinationales et les liens avec le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'audit social : fondements, rôles et composantes

Avant de préciser les différents types d'audits sociaux ainsi que leurs rôles et finalités au sein des entreprises et plus spécifiquement des multinationales, nous allons définir le concept d'audit social et revenir brièvement sur son origine.

L'audit social : quelle utilité pour l'entreprise ?

L'audit social peut se définir dans un premier temps comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel. Il constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.

Définitions de l'audit social

Comme le définit Jean-Marie Peretti sur le site Internet de l'Institut d'Audit Social (IAS)[1], « *l'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes* ». Cela signifie que l'audit social a pour périmètre l'ensemble de l'entreprise et de ses relations à la fois en interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) et en externe (relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes identifiées telles que les actionnaires, l'État, les fournisseurs, etc.).

Cette notion de parties prenantes est mise en exergue par d'autres auteurs lorsqu'ils définissent l'audit social. Ainsi, Combemale et Igalens (2005) analysent le concept d'audit social, en spécifiant qu'il s'agit d'une « *forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court.* »

Les auteurs insistent sur plusieurs éléments de la définition. Tout d'abord, ils soulignent le caractère inductif de l'audit social qui part des faits et de la réalité sociale de l'organisation lorsqu'ils évoquent la « forme d'observation ». Ils précisent également la difficulté de recueil des données sociales au sein des entreprises où le périmètre de l'audit social diffère des périmètres usuels de recueil des données sociales et des indicateurs utilisés par les entreprises. Cette difficulté est exacerbée au niveau international car les indicateurs (légaux notamment) divergent régulièrement d'un pays à l'autre. Ensuite, les auteurs précisent les origines de l'audit social et de ses liens forts avec la notion de préservation et de contrôle du patrimoine. Ils spécifient également que ce capital peut être aussi bien financier que social. La richesse d'une entreprise se situe à la fois dans ses ressources financières (l'audit social contrôle donc l'usage réalisé de ces ressources allouées notamment aux salaires et autres formes de rétribution) et aussi dans ses ressources humaines (l'analyse de la GPEC, i.e. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Enfin, les autres éléments de la définition reprennent les impératifs classiques des missions d'audit, puisqu'il s'agit d'évaluation des moyens et des objectifs, de mise en conformité avec les règles et d'évaluation des risques. Nous reviendrons sur les risques spécifiques de l'audit social.

1. www.audit-social.eu

Différences entre l'audit social et l'audit de la fonction RH

Avant de poursuivre sur les origines de l'audit social, arrêtons-nous sur les différences de périmètres et d'objectifs entre ce dernier et l'audit de la fonction ressources humaines.

D'après les définitions précédentes, le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service. L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité.

Les origines de l'audit social

Dans les années 1950 se sont développées des missions d'audit spécialisées (par fonction : audit de la fonction achats, de la fonction marketing, etc.) et l'audit social représentait alors un développement transversal des audits opérationnels. Les missions d'audit social au sein des entreprises françaises se sont d'autant plus développées à la fin des années 1970 qu'est survenue en 1977 une obligation de publication de bilan social pour les entreprises de plus de trois cents salariés.

Le bilan social constitue une obligation pour toute entreprise en France de plus de trois cents salariés de présenter un certain nombre de données sociales (que nous précisons par la suite). Cependant, lorsque les entreprises ne présentent pas ces données, ces organisations ne sont pas sanctionnées. L'absence de sanction amenuise considérablement la portée de cette obligation. Par conséquent, certaines entreprises font le choix de présenter les données sociales alors que d'autres ne considèrent pas cette obligation comme un impératif de gestion.

Revenons rapidement sur la notion de bilan social afin de la définir et de la différencier clairement de l'audit social. L'objectif du bilan social est d'« *établir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise, à partir d'indicateurs représentatifs de la situation sociale et des conditions de travail* » (Sudreau, 1976, cité par Danziger, 1997).

Notons une évolution récente, mais importante dans le comportement des entreprises vis-à-vis des données sociales. Le développement de la notion de

En pratique

Le bilan social est divisé en sept chapitres :

- l'emploi (notamment avec la ventilation des effectifs) ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité (accident du travail) ;
- les rémunérations et les charges accessoires (ainsi que d'autres modes de rétribution) ;
- les autres conditions de travail (avec notamment l'organisation du temps de travail),
- la formation (par rapport à la masse salariale, ce qui correspond aux impératifs légaux français) ;
- les relations professionnelles (et notamment le mode de fonctionnement du comité d'entreprise) ;
- les autres conditions de vie relevant de l'entreprise (œuvres sociales, etc.).

Au final, il s'agit d'environ 80 à 170 informations que les organisations doivent fournir chaque année. Le choix du nombre et des indicateurs précis est laissé à la discrétion des entreprises qui les adaptent à leur activité, à leur taille, à leur histoire, etc. Le fait de ne pas normaliser les indicateurs constitue également une limite à cet outil, qui rend difficile les comparaisons inter-entreprises.

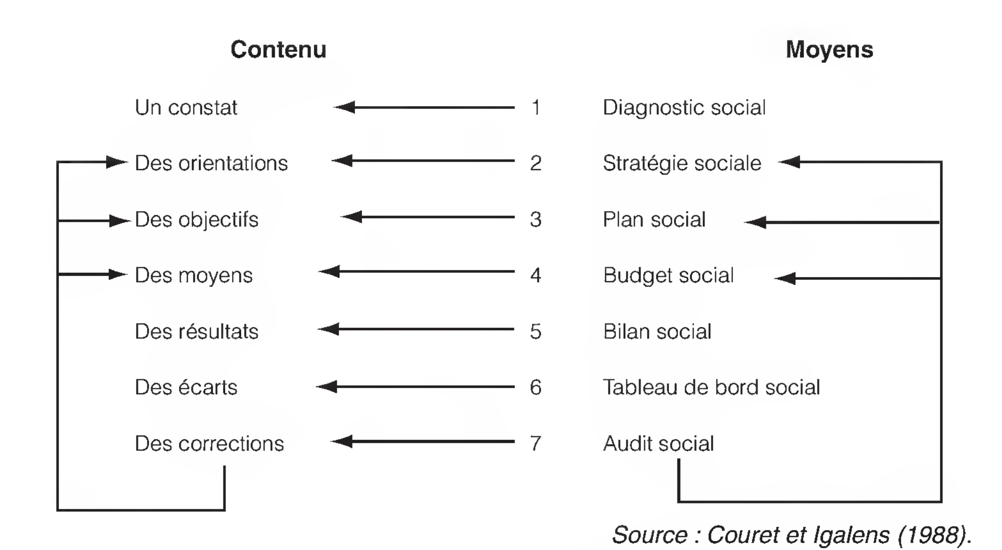
responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la notation par des cabinets externes des éléments sociaux et sociétaux des organisations amènent ces dernières à analyser et à communiquer de plus en plus de données sociales et sociétales. En ce qui concerne les données sociales, elles reprennent en grande partie les éléments des sept chapitres du bilan social. Pour les données sociétales, les cabinets de notation sociale (Vigeo par exemple) définissent des indicateurs de comportement de l'entreprise vis-à-vis de la société et de son environnement (protection de l'environnement, mécénat, conditions de travail au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs, etc.). La pression de ces institutions a poussé les entreprises (cotées notamment) à modifier leurs communications dans un premier temps et leur comportement dans un second temps.

L'audit social s'inscrit dans cette tendance puisqu'il analyse le comportement social de l'entreprise. Il devient aujourd'hui un outil clé des grandes entreprises (multinationales et sociétés cotées) qui l'utilisent pour s'assurer de la pérennité des actions mises en œuvre dans le cadre d'une politique de RSE.

Définitions des principales notions

L'audit social a donc notamment pour objectif de mesurer les performances sociale et sociétale de l'organisation, de réaliser une analyse sociale et d'aboutir à une planification sociale.

Nous définissons la performance sociale comme la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution et détermination du coût d'opportunité d'une réponse), alors que la performance sociétale représente la mesure de l'efficacité de la politique de l'entreprise à l'égard de son environnement (*via* toutes les parties prenantes). D'autres critères de performance sont donc pris en considération. L'analyse sociale représente l'étape de diagnostic qui va permettre l'évaluation de la performance sociale et l'analyse de l'écart entre les objectifs et la performance réalisée. Il s'agit par conséquent d'une étape stratégique de l'audit social. Enfin, la planification sociale est ainsi définie par Couret et Igalens (1988) : « *Le processus de pilotage de la fonction sociale [...] donne à l'entreprise le moyen d'obtenir quantitativement et qualitativement les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs.* » C'est donc là un instrument de mise en cohérence des ressources en fonction des objectifs.



Source : Couret et Igalens (1988).

Schéma n° 1 - Les sept phases de la planification sociale

Sans détailler les sept étapes de la planification sociale, l'audit social, dans le cadre de la planification sociale, a pour objectif d'« *aider tous les centres de déci-*

sions de l'entreprise en leur fournissant des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles » (Couret et Igalens, 1988). La mission de l'audit social prend la forme de l'analyse sociale suivie de proposition d'actions correctives dans le cas d'écarts entre les objectifs et les résultats effectifs de l'entreprise. L'auditeur social se doit également de faire ressortir les risques encourus et de les évaluer.

Risques évalués par l'audit social

Nous nous appuyons sur Igalens (2000) pour préciser les quatre types de risques possibles à évaluer et à anticiper dans le cadre d'un audit social.

Le premier est le risque de non-respect des textes. Il se situe au cœur de l'audit de conformité qui cherche à s'assurer du respect des lois, des règles et des textes afférant à l'entreprise auditée.

Le deuxième est le risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel. Il s'agit du risque de détérioration du climat social du fait d'un décalage entre les mesures constituées pour les salariés et les attentes de ces derniers.

Le troisième risque réside dans l'inadéquation des besoins aux ressources humaines, c'est-à-dire que les besoins de l'entreprise sont en décalage par rapport aux ressources humaines disponibles. La GPEC, que nous avons évoquée précédemment, constitue un outil d'anticipation de ce type de risque.

Enfin, le quatrième risque identifié représente celui d'envahissement des préoccupations sociales par l'entreprise. Lorsque les écarts entre les besoins et les ressources sont trop élevés ou encore lorsque la politique de gestion des ressources humaines se trouve particulièrement inadaptée, alors l'entreprise risque de se perdre dans des conflits sociaux. Ces conflits peuvent être soit ouverts (sous la forme de grèves notamment), soit larvés. Ces derniers sont plus difficiles à percevoir par l'auditeur, mais n'en sont pas moins importants, d'autant plus qu'ils peuvent mettre l'entreprise en péril. Ils prennent le plus souvent la forme d'un absentéisme accru, de la multiplication des arrêts maladie, des accidents du travail plus fréquents et d'un turnover élevé.

Ces quatre types de risques sont analysés lors des audits sociaux. Il existe essentiellement trois catégories d'audit social dont les objectifs divergent en fonction de leur finalité.

En pratique

Ces cinq indicateurs (nombre de jours de grèves, taux d'absentéisme, nombre d'accidents du travail, nombre de jours d'arrêts maladie, turnover) représentent des signaux d'alerte clés pour l'auditeur social. Ce sont les premiers éléments sociaux qu'il se doit d'analyser afin de jauger le risque social de l'organisation à auditer.

L'audit social de conformité, d'efficacité et stratégique : trois outils pour l'entreprise

L'audit de conformité : le socle de l'audit social

L'objectif de l'auditeur social lors d'un audit de conformité est de rechercher les traces de non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise.

Il s'agit en fait d'un audit juridique appliqué au droit social. L'auditeur se doit de prendre connaissance des obligations sociales de l'entreprise telles que les obligations administratives (registre du personnel, bilan social, règlement intérieur, les affichages obligatoires et conventions collectives, etc.). Il doit également s'assurer du respect des droits collectifs des salariés au sein de l'entreprise (droit d'expression des salariés, négociation collective, droit à la participation, etc.). Dans ce cadre, il rencontre à la fois la direction de l'entreprise, mais aussi les membres du comité d'entreprise, les délégués du personnel et les représentants des syndicats présents.

La deuxième mission de l'auditeur social réside dans l'analyse du statut juridique des hommes dans l'entreprise. Il examine donc les contrats de travail, les mandats ainsi que les modalités d'exécution du contrat.

Enfin l'auditeur social s'assure du respect des obligations de l'entreprise dites assorties d'une échéance. Il s'agit à la fois d'obligations financières (cotisations sociales, Sécurité sociale, etc.) et d'obligations d'information (notamment pour les structures de plus de cinquante salariés qui se doivent de communiquer auprès du comité d'entreprise).

La méthodologie de l'audit social de conformité se décline en trois temps de la manière suivante. D'abord, l'auditeur rédige un guide d'audit (une « *check-list* » des éléments à vérifier et/ou un questionnaire). Puis il échantillonne les documents à vérifier. En effet, ne pouvant analyser tous les

contrats de travail, fiches de paie, etc., l'auditeur sélectionne certains documents au hasard en fonction de caractéristiques prédéterminées. Enfin, il identifie les risques de sanctions en cas d'écart ou de non-respect des textes par l'entreprise.

La responsabilité de l'auditeur repose sur une obligation de moyens essentiellement. Si le rôle de l'auditeur social de conformité est proche de celui du commissaire aux comptes, toutefois, la responsabilité juridique (et notamment pénale) de l'auditeur social est moindre.

L'audit d'efficacité : l'analyse des résultats

Le deuxième type d'audit social est celui d'efficacité. Il intervient le plus souvent à la suite d'un audit de conformité. Ce dernier correspond en fait à la base de l'audit social.

Lors d'un audit d'efficacité, l'auditeur cherche à répondre à deux questions :

- les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- et les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

L'objectif de l'audit d'efficacité est donc d'évaluer l'efficacité de type coût/avantage de la gestion du personnel de l'entreprise. Il existe trois niveaux d'application de l'audit social d'efficacité.

Le premier niveau

Il repose sur l'analyse des résultats par rapport aux objectifs de l'entreprise. L'auditeur mesure en fonction des éléments préexistants les objectifs de la structure et leur réalisation. Le dispositif préexistant s'appuie le plus souvent sur les tableaux de bord sociaux, le développement d'un contrôle de gestion social et le bilan social. L'auditeur évalue alors les critères de qualité des indicateurs utilisés par l'entreprise. Les principaux critères de qualité sont :

- la fidélité de l'indicateur ;
- sa validité ;
- sa sensibilité ;
- sa stabilité ;
- sa comparabilité.

L'auditeur effectue ici un contrôle à trois niveaux. Le premier consiste à contrôler la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise. À titre d'exemple, si l'entreprise veut s'internationaliser, l'auditeur peut vérifier que

la procédure de recrutement comporte bien un test de langue et que l'anglais courant constitue un critère de sélection.

Un deuxième niveau de contrôle réside dans l'évaluation de la cohérence des pratiques avec les procédures et ensuite de la cohérence des pratiques entre elles. Reprenons notre exemple de recrutement en phase d'internationalisation. L'auditeur s'assure alors de la mise en application du test de langue lors du recrutement et de la cohérence avec les systèmes de promotion interne de l'entreprise.

Enfin, le dernier type de contrôle permet d'évaluer la pertinence des procédures par rapport aux résultats attendus. Il s'agit pour l'auditeur de mesurer, au-delà de l'application des procédures, l'opportunité de les mettre en œuvre. Pour continuer sur le même exemple, si l'ensemble des salariés dispose d'un document attestant d'un score minimum aux tests du TOEFL ou du TOEIC (tests d'anglais en tant que langue étrangère dont la reconnaissance est mondiale), alors il ne semble pas pertinent d'internaliser une procédure de test déjà réalisée en externe.

Le deuxième niveau

Il s'intéresse aux coûts d'obtention des résultats. L'auditeur évalue alors la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, la séparation des coûts obligatoires et des coûts discrétionnaires, l'informatisation de la gestion RH (outils et leur usage), les choix d'externalisation et la mesure des coûts cachés relatifs aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (absentéisme, accidents du travail, productivité, qualité, turnover, etc.).

Le troisième niveau

Il cherche à mesurer la qualité des résultats. Cela signifie d'après Foucher (1987), cité par Couret et Igalens (1988), que : « L'audit doit s'attacher à comprendre le cheminement de l'information au travers des différentes fonctions, s'assurer que le flux des informations chemine correctement. » Dans ce cadre l'auditeur analyse les flux d'informations (réelles et virtuelles) au sein de l'organisation.

L'audit stratégique : le lien entre ressources humaines et stratégie

Le troisième et dernier type d'audit social est l'audit stratégique. Celui-ci se produit une fois les deux précédents réalisés, puisqu'il en constitue un aboutissement. Il s'agit de l'audit de la traduction de la stratégie sociale en

phases et en programmes : l'auditeur étudie la stratégie sociale et son opérationnalisation concrète. Il procède donc à l'analyse des différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier examine les modalités de suivi et d'évaluation permettant l'adéquation des politiques sociales. L'auditeur évalue également la capacité des plans et des programmes à traduire l'ensemble de la stratégie sociale.

De plus, il évalue la convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'entreprise. L'auditeur interroge alors la stratégie sociale sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale. Il doit répondre à la question suivante : l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ?

En guise de synthèse, voici un schéma reprenant les questions principales de l'auditeur social lors de la réalisation des différents types d'audits sociaux.

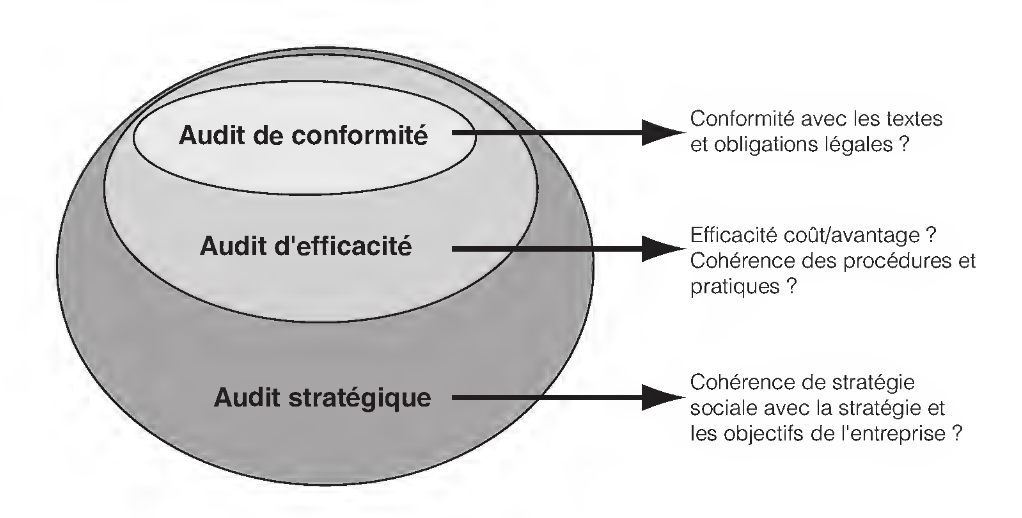


Schéma n° 2 - Les trois types d'audit social et leurs objectifs

Maintenant que nous avons présenté les différents types d'audits sociaux et leur rôle dans l'entreprise, précisons la méthodologie spécifique à l'audit social. Cette étape nous permettra ensuite de mesurer l'importance de sa contextualisation et les difficultés que cela peut entraîner au sein d'une multinationale.

Le diagnostic social : un outil de contrôle de l'entreprise

La méthodologie d'audit social reprend un certain nombre d'étapes de la méthodologie d'audit opérationnel puisqu'elle en partage les origines. Nous reprenons ici les principales étapes pour insister uniquement sur les spécificités de l'audit social. La difficulté de ce dernier réside dans ses implications potentielles. Les salariés ont une conscience exacerbée des conséquences possibles d'un audit social qui peuvent prendre la forme de licenciements, de plans sociaux et de réorganisations. Il peut également entraîner des recrutements et de possibles développements, mais cet aspect-là est moins stigmatisé par les salariés.

Venons-en à la méthodologie d'audit social, qui comprend neuf étapes regroupées en quatre séquences.

Informations et négociations

La première étape concerne la recherche d'informations ainsi que les négociations préalables à la mission. L'auditeur négocie les termes de la lettre d'audit avec les demandeurs de la mission. Ce document définit les objectifs de la mission ainsi que son périmètre d'action et les éléments de logistique et de paiement.

Une fois les contours de la mission définis, l'auditeur s'attelle à la phase de recueil d'informations particulièrement importantes. Un auditeur junior se doit de soigner cette phase pour s'imprégner de l'expérience de ses pairs.

Le recueil d'informations s'articule autour de plusieurs objectifs complémentaires. Il s'agit d'abord de prendre connaissance de l'entreprise en étudiant son histoire, ses chiffres clés et les rapports d'audit réalisés précédemment. Le deuxième objectif vise à construire le référentiel sectoriel de l'entreprise. Pour cela, une étude approfondie du secteur doit être effectuée afin d'élaborer un référentiel pouvant servir de cadre et de référent tout au long de la mission. Cette étape de recueil d'information est d'autant plus stratégique qu'un référentiel incomplet peut faire manquer à l'auditeur une problématique importante.

Enfin, le troisième objectif de cette étape de recueil d'informations consiste en un premier test de la relation avec les différentes parties prenantes de l'organisation.

Concrètement, ces trois objectifs prennent la forme de recueils et d'analyses de documents et d'interviews avec des représentants des parties prenantes

En pratique

Le référentiel sectoriel permet aussi de relativiser certaines données de l'entreprise. À titre d'exemple, le taux de turnover varie énormément en fonction des secteurs d'activité. Dans celui de l'hôtellerie et de la restauration, il est bien plus élevé que dans la plupart des autres secteurs.

(direction, syndicats, représentants du personnel). Une fois les informations recueillies et analysées, l'auditeur social rédige des synthèses de travail dans le but de construire ensuite un référentiel adapté.

Constitution d'un échantillon contrasté

La deuxième étape de la méthodologie d'audit social est récurrente dans les missions d'audit opérationnel. Il s'agit de constituer un échantillon contrasté qui assure une grande diversité de points de vue et pas uniquement une représentativité. C'est-à-dire qu'au-delà de la représentation statistique des types de contrats par exemple, l'auditeur examine tous les types de contrats (pas uniquement les CDI et les CDD s'il existe également quelques contrats spécifiques au sein de l'entreprise). L'auditeur doit aussi tenir compte des contraintes budgétaires, en calculant notamment le coût homme/jour pour les entretiens à réaliser. Ces contraintes ont été définies au sein de la lettre d'audit.

Pour réaliser l'échantillonnage, l'auditeur social doit avant toute chose définir les critères différenciants (âge, sexe, ancienneté, niveau hiérarchique, service, etc.) de la population étudiée. Les entretiens réalisés en préambule aident à définir des critères pertinents. Ensuite, l'auditeur recense les personnes correspondant aux critères, pour ensuite procéder à un tirage au sort aléatoire des personnes à rencontrer au sein du recensement.

Notons qu'il est primordial pour l'auditeur social de communiquer sur la méthode et le processus de recueil d'information en introduction des entretiens afin d'éviter que l'interviewé se sente stigmatisé. L'interviewé est écouté pour son point de vue, censé représenter une catégorie de population et non en vue de la suppression de son poste, comme il le perçoit souvent. C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'étude de la perception de l'audit social réalisée par Voynnet-Fourboul (2005) : « L'audit est commandé avant un plan social et donc risque d'être annonciateur de réduction d'effectifs. »

Recueil de données par entretiens

Les entretiens représentent une source d'information stratégique et doivent être préparés avec soin pour pouvoir en ressortir le maximum de données pertinentes. Ils sont le plus souvent semi-directifs centrés, c'est-à-dire qu'un guide d'entretien est rédigé au préalable pour servir de trame. Cet outil se fonde sur le précédent recueil de données. Les entretiens ont fréquemment, dans le cadre d'un audit social, un contenu émotionnel fort dû à la thématique de l'audit qui traite des relations entre les personnes. Cette subjectivité et cette émotion doivent être prises en considération.

Analyse de contenu

Une fois les entretiens réalisés, l'auditeur social effectue une analyse de contenu des retranscriptions des entretiens. L'audit sélectionne les thématiques importantes ainsi que les sous-thèmes récurrents lors des interviews. Cette construction de l'arborescence des thèmes et des sous-thèmes représente une étape clé de l'audit social.

À l'issue de cette première analyse, l'audit peut choisir de valider ces hypothèses d'explication par l'administration d'un questionnaire diffusé à l'ensemble de la population étudiée. Ainsi, les pistes de réflexion provenant de l'analyse de contenu peuvent être validées ou invalidées. Le choix de l'outil d'analyse des résultats statistiques est déterminant et peut orienter les résultats. C'est pourquoi il est fondamental de choisir son appareillage statistique *a priori*.

Restitution des résultats

La restitution des résultats de l'audit social, qui s'articulent autour de l'analyse de la situation et de la présentation du plan d'action, peut être à la fois écrite et/ou orale. En fonction du type de destinataires (direction, syndicats, salariés, actionnaires, etc.), l'audit social adapte son discours et la forme de ses résultats.

Construction du plan d'action

L'étape la plus importante de l'audit social consiste à élaborer le plan d'action à l'issue des recommandations. En effet, c'est pour obtenir ce plan d'action que l'entreprise a suscité un audit social. Il est donc fondamental de rédiger un plan d'action précis et adapté à la situation et au contexte de l'organisation. Comme le spécifie Voynnet-Fourboul (2005), « *l'image de l'audit est*

meilleure quand la partie sensible que constituent les préconisations donne satisfaction ».

En pratique

Les rubriques principales du plan d'action sont :

- une description précise des actions à mener (en fonction du diagnostic et de la stratégie sociale de l'entreprise) ;
- le processus nécessaire pour mener à bien cette action :
- la désignation du responsable de la réalisation de l'action (service, personne, etc.) ;
- la précision d'une date butoir et/ou d'une échéance ;
- la spécification précise et *a priori* des indicateurs de mesure de la réalisation et de quantification de la réalisation de l'action ; il s'agit par exemple de préciser que l'évolution des parts de marché ou encore la réduction de l'absentéisme sont des critères d'évaluation pertinents de la réalisation ou non de l'action à mener.

Pour augmenter l'appropriation du plan d'action par les acteurs de l'entreprise et la réalisation des actions à mener, l'auditeur social peut soumettre ses idées de recommandations à des acteurs clés de l'entreprise. Ainsi, ces interlocuteurs rendent compte de la faisabilité des actions et permettent des ajustements nécessaires. Le plan d'action aura alors bien plus d'impact dans l'entreprise, ce qui représente le succès (ou l'échec) d'une mission d'audit social. Louart et Beaucourt (2005) précisent d'ailleurs que « pour pondérer les variables qu'on juge utiles et pertinentes à un moment donné, il importe donc de maintenir nos échanges entre les acteurs concernés ».

Nous avons évoqué dans le détail ce qui fonde l'audit social, les trois types d'audit sociaux, ainsi que la méthodologie dédiée. Déterminons maintenant la complexité de l'audit social dans un contexte international. Pour cela, nous nous appuyons sur le cas d'un audit social dans une multinationale, pour mettre en évidence les problématiques émergeant de la diversité des contextes.

L'audit social dans un contexte international

L'audit social en contexte international met à jour deux problématiques principales que nous présentons ci-après. D'une part, il a la spécificité d'être fortement lié au contexte légal. De ce fait, les filiales des multinationales, intégrées dans de multiples contextes légaux, sont contraintes d'adapter l'audit social à leur contexte légal spécifique. D'autre part, l'émergence et le développement récent du concept de RSE modifient la place de l'audit social par rapport aux autres formes d'audits opérationnels. L'audit social revêt une importance nouvelle au sein de l'entreprise et surtout vis-à-vis des demandes des parties prenantes. Il devient de plus en plus stratégique.

Les spécificités de l'audit social pour une multinationale

La spécificité de l'audit social en contexte international tient au fait que l'audit des relations internes et externes de l'entreprise dépend en grande partie du contexte de l'organisation. En effet, un certain nombre de relations et d'obligations d'informations est imposé par la législation sociale du pays. Ainsi, au sein d'une multinationale, l'audit social doit tenir compte des contraintes multiformes de l'organisation.

La complexité des contextes multiples

Comme nous l'avons spécifié précédemment, l'audit social dépend directement du contexte légal de l'entreprise. L'audit social de conformité, qui représente le socle de l'audit social, s'attache à s'assurer de la conformité du comportement organisationnel avec la loi. Le référentiel légal varie d'un pays à l'autre. Notons qu'au sein de l'Union européenne, la constitution européenne représente un méta-cadre commun aux pays membres. Toutefois, les déclinaisons légales nationales changent d'un pays à l'autre. À titre d'exemple, la réglementation sur l'aménagement du temps de travail est particulièrement hétérogène au sein de l'UE et dans le reste du monde. Le cadre légal français encadre clairement la comptabilisation du temps de travail. Cette réglementation est évolutive dans le temps comme l'illustre le mode d'application de la loi Aubry 2 sur la réduction du temps de travail (35 heures). L'auditeur social se doit donc d'effectuer une veille documentaire sur les cadres légaux des pays dans lesquels il intervient. Le référentiel subit donc une contextualisation spatio-temporelle, puisqu'il varie d'un pays à l'autre et dans le temps.

La contrainte légale constitue donc un premier élément de contextualisation dont il faut tenir compte. Mais il n'est pas le seul. En effet, les données du marché et les habitudes culturelles d'un pays influencent également largement la pratique de l'audit interne et la constitution du référentiel. Comme nous l'avons précisé lors de la description de la méthodologie d'audit social, l'auditeur construit son référentiel à l'issue d'un recueil des données. Les données économiques et sociales varient d'un pays à l'autre et le référentiel d'audit doit être totalement révisé en fonction des éléments de contexte.

En pratique

Les données statistiques sur le turnover des salariés dépendent en grande partie de la structure du marché du travail local. Le turnover des salariés toutes catégories confondues est bien plus élevé en Grande-Bretagne qu'en France. En effet, en Grande-Bretagne, le cadre juridique facilite les licenciements et de fait les recrutements. Ainsi, les flux de personnes d'un poste à un autre sont bien plus importants. En France, le cadre légal ne favorise pas les flux et cette tendance s'accompagne d'un taux de chômage élevé qui rigidifie les flux potentiels. De ce fait, un turnover de 15 ou 20 % s'avère bien plus alarmant dans une structure française que dans une structure britannique.

La problématique de l'audit social en contexte international réside alors dans une difficulté de comparaison et de consolidation des audits sociaux des différents pays audités. L'absence de comparaisons possibles et de gestion globale des audits sociaux réalisés amène la multinationale à redéfinir les audits sociaux. Si l'audit social peut être freiné par le contexte international, il a également un rôle fédérateur à jouer.

L'audit social et le management multiculturel

Nous avons évoqué les difficultés de l'audit social à l'international. Nous proposons maintenant d'en envisager les opportunités. L'audit social peut, au sein d'une multinationale, chercher à transcender les difficultés des divergences du contexte social, légal et culturel pour construire un socle commun.

Plus concrètement, l'auditeur social au sein d'une multinationale construit un référentiel et un guide d'audit avant chacune de ses missions. Un socle commun d'éléments à auditer revient systématiquement lors de la constitution du référentiel. À cela s'ajoutent des éléments propres au sec-

teur d'activité et à l'entreprise. L'auditeur détermine alors les éléments stratégiques pour cette multinationale. C'est lors de la constitution de ce référentiel commun que l'auditeur joue un rôle déterminant de fédération des filiales de la multinationale. En effet, il définit les éléments stratégiques et récurrents devant être audités systématiquement au sein des filiales. L'audit social participe alors à la construction de l'identité de la multinationale par le choix du socle commun. Ce dernier représente à la fois les orientations stratégiques de l'entreprise et les points communs des filiales. La construction et la diffusion de l'identité de la multinationale passe donc par la constitution de ce référentiel.

Alors que la multinationale est partagée entre une stratégie globale et une stratégie adaptée aux contextes locaux, le référentiel de l'auditeur social représente la part commune des filiales. Si, comme nous l'avons précisé précédemment, l'audit social se doit de s'adapter aux contextes légaux, sociaux et culturels, par son référentiel commun à l'ensemble de l'entreprise, il forge une identité à l'entreprise. Le rôle stratégique de l'audit social tient donc à la constitution du référentiel fédérateur de l'identité de l'entreprise et de ses éléments stratégiques.

Ce rôle stratégique est aujourd'hui renforcé par les nouveaux rôles de l'audit social au sein des multinationales. Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise participe au nouveau positionnement de l'audit social.

Les nouveaux rôles de l'audit social au sein de multinationales

L'audit social revêt donc de nouvelles finalités au-delà de son objectif initial de contrôle de la conformité de l'entreprise, de son efficacité et de sa cohérence stratégique. Le premier rôle nouveau tient à son aspect fédérateur qui, au sein des multinationales, prend la forme d'un nouveau mode de coordination et de construction d'une identité. Le deuxième rôle émergeant dans un contexte international se fonde sur l'importance grandissante du concept de RSE. Au-delà d'un concept, elle modifie aujourd'hui les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, ce qui amène aussi à faire évoluer ses pratiques de gestion. Nous nous fondons ici sur la définition de la notion de parties prenantes de Freeman (1984) : « *Tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des buts d'une organisation. Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales) ; les médias, etc.* »

Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise

Depuis la fin des années 1980 aux États-Unis et des années 1990 en Europe, les notions de développement durable (défini par le rapport Brundtland en 1987) et de RSE sont devenues des éléments incontournables pour l'entreprise. La RSE représente une déclinaison du développement durable dédiée aux modes de gestion de l'entreprise. Nous nous référons à la définition de la RSE de la Commission européenne (citée par Déjean, 2004), qui intègre deux dimensions – l'une liée aux ressources humaines et la seconde, plus large, concernant l'environnement, les droits de l'Homme et les fournisseurs : « *Le concept de responsabilité sociétale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement* [...]. *Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite.* »

Les multinationales communiquent de plus en plus auprès des différentes parties prenantes sur leurs comportements social et sociétal. Pour cela, les entreprises utilisent d'autant plus l'audit social, mais dans un but nouveau : fournir aux parties prenantes des informations sur les relations sociales de l'entreprise. Cette pression créée par les cabinets de notation sociale et la constitution et la diffusion d'investissements socialement responsables, oblige les multinationales et les sociétés cotées notamment à communiquer de nouveaux indicateurs de gestion. Ceux proposés par les cabinets de notation sociale varient d'un cabinet à l'autre. Toutefois, le cabinet Vigeo fonde ses évaluations d'entreprise sur six domaines :

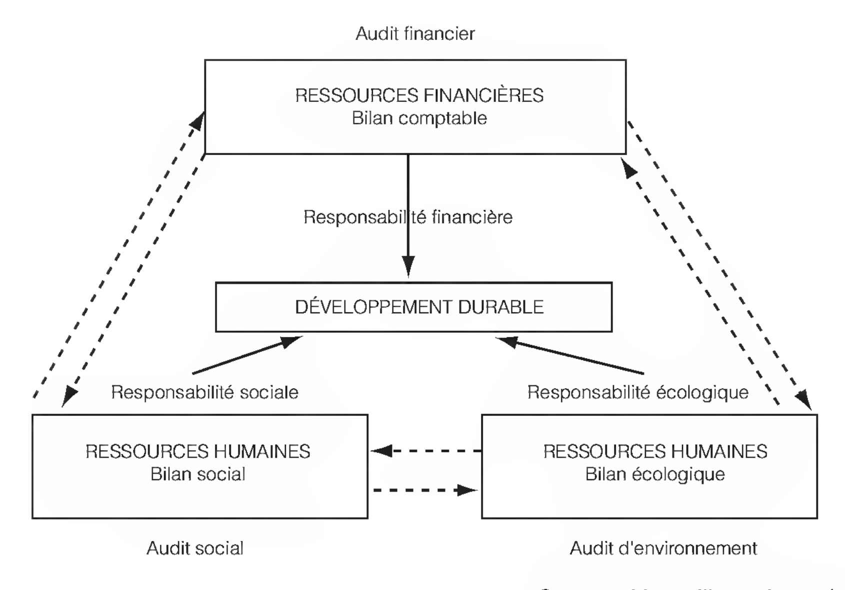
- droits humains ;
- ressources humaines ;
- comportements sur les marchés ;
- gouvernement d'entreprise ;
- environnement ;
- engagement sociétal.

Concernant le domaine des ressources humaines, Vigeo cherche à évaluer « *l'amélioration continue des relations professionnelles, les relations d'emploi et des conditions de travail* »[1].

1. www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/methodologie/critèresderecherche/37-criteres-d'analyse.html

Pour cela, le cabinet se réfère aux textes de lois fondateurs tels que les déclarations de l'ONU et de l'UE. Ces indicateurs se retrouvent dans la démarche d'audit social qui intègre alors de plus en plus un volet d'audit de RSE. Si Egg (2005) considère que « *l'audit de RSE balbutie encore* », il semble toutefois que son développement représente une tendance importante et qu'il replace alors l'audit social au cœur des préoccupations stratégiques. L'audit social devient un moyen de communiquer avec les parties prenantes et un lien nouveau avec celles-ci.

Pour aller plus loin, Vatteville et Joras (2000) considèrent qu'un modèle universel de gestion est en train de voir le jour *via* le développement des normes internationales (ISO 9 001 et ISO 14 000 notamment). Présentes dans de nombreuses multinationales, quel que soit le pays, ces normes participent à une harmonisation des modes de gestion et des standards. L'audit social représente une des dimensions de ces normes, comme le montre le schéma n° 3.



Source : Vatteville et Joras (2000).

Schéma n° 3 - Le triangle de la soutenabilité

L'audit social se trouve donc renforcé par le développement de l'audit de RSE et par la création de besoins nouveaux de communication non-financière de l'entreprise autour de la notion de développement durable.

Le rôle stratégique de l'audit social

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'audit social revêt aujourd'hui des objectifs stratégiques nouveaux. Il s'agit pour les multinationales notamment de s'en servir comme d'un outil qui fédère, transmet et construit une identité. Il s'agit également d'un outil de communication et de gestion des indicateurs sociaux et sociétaux réclamés par les parties prenantes. L'audit social arrive alors à transcender ses difficultés initiales de gestion de contextes multiples pour se conférer une position stratégique au sein des multinationales.

Féron (2005) évoque la création d'un audit social de troisième génération pour montrer qu'un nouvel audit social est en cours d'élaboration. L'auteur précise que l'audit social a été tour à tour considéré comme un coût social, puis comme un investissement en dissociant l'entreprise et les personnes. Le développement de l'audit de RSE et du concept même de RSE replace les individus et leurs relations au cœur même de l'entreprise. L'auteur prêche pour une approche globale de l'audit social intégrant toutes les parties concernées.

L'auditeur social doit alors définir l'ensemble des parties concernées ainsi que des indicateurs sociaux et sociétaux pertinents. Le défi de l'audit social de troisième génération réside dans la nouvelle définition de son périmètre, de sa finalité et des nouveaux indicateurs clés. L'émergence de nouvelles demandes des parties prenantes représente à la fois une opportunité importante et un défi pour les auditeurs sociaux.

Pour conclure...

En conclusion, après avoir présenté les fondements de l'audit social, sa méthodologie et ses spécificités en contexte international, nous avons cherché à montrer les défis de l'audit social aujourd'hui. Il semble qu'il se trouve à un tournant important de son évolution.

De plus, l'intégration de l'audit de la RSE à l'audit social représente avant toute chose une opportunité qui permettra de replacer l'audit social à un niveau stratégique. Notons que cette évolution est particulièrement récente et ne nous permet qu'une faible prise de recul par rapport à ces nouvelles notions.

Toutefois, l'institutionnalisation des concepts de développement durable et de responsabilité sociale, réalisée par l'ONU et l'UE notamment, assure l'audit de la RSE et par extension l'audit social, d'un renouveau particulièrement intéressant.

Chapitre 12

L'audit stratégique : positionnement, démarche et risques

PAR PATRICIA COUTELLE-BRILLET,

Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université François-Rabelais de Tours

L'audit stratégique est associé à l'une des sciences de gestion les plus difficiles à appréhender en entreprise. Conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale, il peut transformer de manière durable l'organisation par les préconisations pouvant être suggérées. C'est pourquoi il se révèle très délicat à réaliser et demande une grande connaissance et expérience de l'entreprise.

En théorie, l'auditeur doit jouer un rôle dans l'appréciation de la performance. Il doit s'assurer qu'une norme de performance est présente dans l'entreprise. En pratique, il permet de clarifier de manière précise le rôle d'apprentissage et de transformation d'une entreprise dans un environnement en perpétuel mouvement. Ces notions sont mises en exergue de manière encore plus cruciale dans un contexte international où les conditions socioculturelles sont différentes. L'audit stratégique peut aisément s'appliquer à toutes les entreprises, car il doit être mis en place de manière indifférenciée dans la maison mère, les filiales, les *Strategic Business Units* (SBU), les départements et le capital humain : il s'applique à l'entreprise dans sa globalité.

Ce chapitre vise à présenter, dans un premier temps, les principales évolutions de la stratégie afin de préciser son positionnement et ses rôles dans l'entreprise ; dans un deuxième temps, à préciser la démarche et les principes nécessaires à l'établissement d'un audit stratégique ; enfin dans un troisième temps, à détailler les risques liés à la réalisation de l'audit, afin de conclure sur la nécessaire mise en place d'une vision partagée.

Le positionnement et les rôles de la stratégie dans l'entreprise internationale

La stratégie d'entreprise est encore jeune au sein des sciences du management. Néanmoins, depuis l'ouvrage fondateur de 1965 *La méthode de Harvard et son modèle stratégique*, édité par des chercheurs de la Business School de Harvard, la stratégie d'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches très approfondies. Aujourd'hui, la doctrine et les techniques stratégiques sont solides et abouties, mais l'on constate que très peu d'entreprises sont capables de mettre en œuvre ses techniques. Ses finalités, très importantes, ont pour objet d'expliquer les comportements passés de l'entreprise et d'orienter ses actions futures. À ce titre, elle se positionne comme l'élément fédérateur de toutes les fonctions et joue un rôle crucial pour l'avenir de l'entreprise. La compréhension des éléments du positionnement et des rôles de cette fonction (planification, liens avec l'organisation) est un préalable indispensable à la réalisation d'un audit stratégique.

Les principales évolutions de l'analyse stratégique

La stratégie est définie selon Thiétart (1993) comme « *l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ». À ce titre, elle devient le coordinateur de toutes les fonctions de l'entreprise et engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise. Au cours des dernières décennies, la vision stratégique fédératrice a évolué et permet d'enrichir considérablement les indicateurs que l'entreprise peut appréhender (Durieux *et al.*, 2000).

Ainsi, pendant les années 1960, la démarche d'analyse stratégique a consisté d'abord à identifier les opportunités et les menaces liées à l'environnement. Ces dernières correspondent aux transformations de l'environnement susceptibles de remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les opportunités, elles, facilitent l'atteinte des buts. Dans un deuxième temps, le stratège a répertorié les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Enfin, on a confronté les forces/faiblesses aux opportunités/menaces afin de faire émerger des actions possibles à entreprendre. Cette méthode a permis de distinguer les facteurs clés de succès et les compétences distinctives de l'entreprise et des fonctions.

Dans les années 1970, des outils synthétiques ont été proposés afin de confronter conjointement les opportunités et les menaces ainsi que les forces et les faiblesses. Ces dispositifs intégrateurs constituent des matrices d'analyse

stratégique (matrices BCG, McKinsey, A.D. Little). Elles permettent une allocation judicieuse des ressources de l'entreprise en fonction de ses activités et soulignent l'importance de la segmentation stratégique (découpage des activités de l'entreprise en couple produit/marché) et la notion de position concurrentielle. Ces matrices proposent aux entreprises d'équilibrer leur portefeuille d'activités et leur fournissent des voies d'orientations stratégiques. La stratégie était alors appréhendée comme un outil déterministe.

Puis les années 1980 ont dépassé le déterminisme avec l'apparition de la notion de concurrence élargie mise en évidence par Michael Porter (1982) et la prise de conscience des capacités de l'entreprise à changer les règles du jeu. Porter, par un renouvellement de l'analyse de la compétitivité, a mis en évidence la notion de concurrence élargie, qui prend en considération les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les produits substituts en plus de la notion de concurrence directe. Cette prise en compte de l'ensemble des parties prenantes en liaison directe avec l'entreprise a permis d'élargir le champ d'application de la stratégie. Parallèlement à cette notion, l'analyse stratégique a démontré la capacité de l'entreprise à changer les règles du jeu en proposant des stratégies de rupture privilégiant la différenciation et l'innovation à l'affrontement direct. Ces stratégies privilégient une approche fondée sur la spécificité et la rareté des ressources détenues par l'entreprise. Pour mettre en place ces évolutions, l'entreprise développe aussi des stratégies relationnelles d'alliance de coopération avec des concurrents ou des partenaires (fournisseurs, clients). Une nouvelle fois, le champ d'application de la stratégie s'est élargi et complexifié.

Enfin dans les années 1990, les tendances se sont orientées vers les processus sous-jacents à la construction et la mise en place de la stratégie. Elles considéraient la stratégie en termes de processus plus que de contenu et s'articulaient autour de concepts comme le changement et la complexité. Elles ont fait appel à l'apprentissage organisationnel et au jeu des acteurs susceptibles d'imposer des dynamiques à la trajectoire stratégique. Cette vision récente a mis en exergue les processus de décision au sein de l'entreprise et souligné les allers-retours entre la stratégie et l'organisation.

Par la compréhension de ces évolutions, l'auditeur interne, dans le domaine de la stratégie, doit porter son attention sur deux grands éléments : la planification stratégique et les liens stratégie/organisation.

La planification stratégique

En décembre 2005, *l'Expansion Management Review* publiait les résultats de l'enquête mondiale du cabinet de conseil américain Bain & Co sur les outils de management les plus utilisés par les entreprises dans l'objectif d'une amélioration de leur résultat net. En tête de ces outils, la planification stratégique est utilisée par 79 % des entreprises et donne le premier taux de satisfaction. Cet outil, qui coïncide généralement avec une vision de long terme de l'entreprise, est aujourd'hui plébiscité par les chefs d'entreprise comme un instrument indispensable de pilotage de la performance.

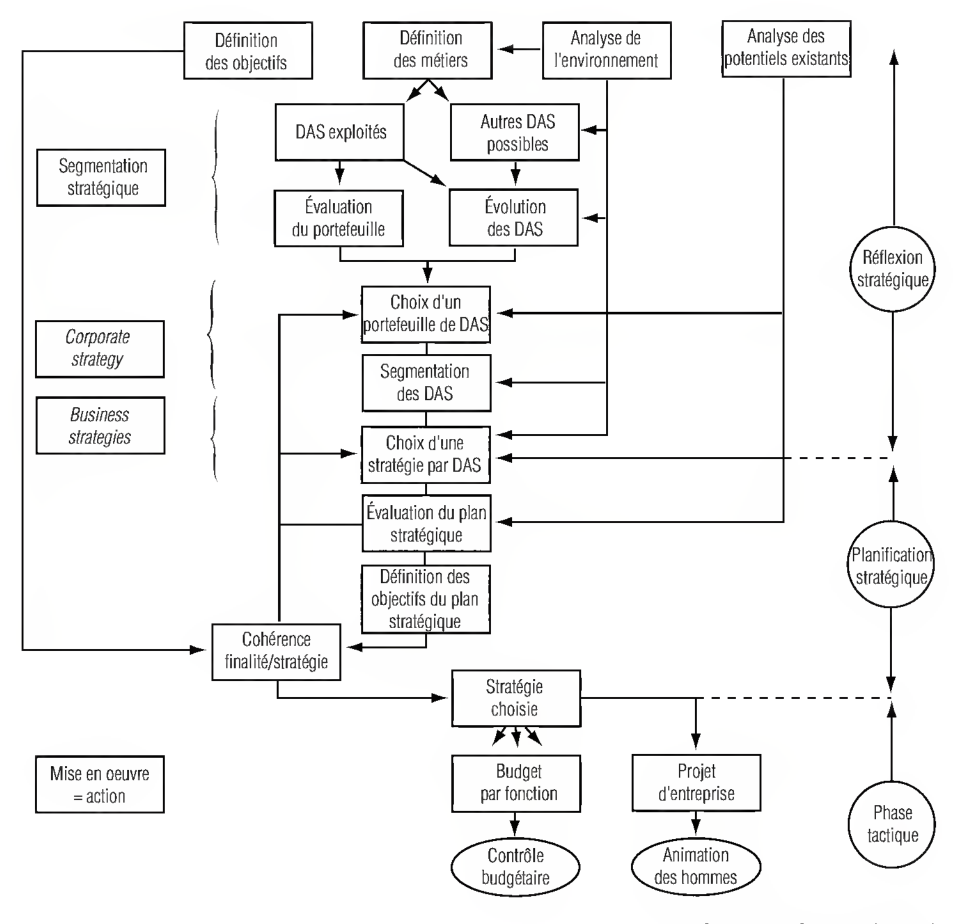
La planification stratégique reprend les principales évolutions de la stratégie, à savoir la vision descriptive de l'école de Harvard, l'analyse matricielle, l'analyse concurrentielle et l'approche par les ressources rares. En effet, quatre grands éléments sont pris en considération pour établir cette planification : définition des objectifs, définition des métiers (ressources rares), analyse de l'environnement (école de Harvard, Porter) et analyse des potentiels existants (matrices) comme le montre le schéma ci-après.

La définition des objectifs à court terme, mais surtout à moyen et long terme constitue une étape incontournable de la planification. Elle permet de définir une ligne directrice pour l'entreprise et d'orienter celle-ci vers une vision commune. La définition des métiers engendre une réflexion sur les ressources dont dispose l'entreprise. Quels sont les éléments principaux qui peuvent lui permettre de s'engager dans tel secteur ou l'obligent à se désengager de tel autre ? L'analyse de l'environnement met en exergue la position de l'entreprise par rapport aux différentes parties prenantes :

- le macro-environnement (politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental, légal) ;
- le micro-environnement avec les concurrents, les fournisseurs et les clients.

Enfin, l'analyse des potentiels existants permet de déterminer les facteurs de compétitivité sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer pour mettre en place ses stratégies.

La planification représente un instrument éminemment stratégique. Elle permet de décrire le système de valeurs associé à l'entreprise et mobilise l'ensemble des salariés vers une vision commune. Le plan permet de coordonner pour faciliter l'échange entre les différentes fonctions présentes dans l'entreprise. C'est également un facilitateur du pilotage de l'entreprise, puisqu'il entraîne la mise en place des indicateurs permettant le suivi des



Source : Sicard (1998).

Schéma n° 1 - Les étapes de la réflexion stratégique

actions entreprises. Enfin, la réalisation d'un plan implique la prise en considération de toutes les éventualités possibles et prévoit par conséquent la gestion de crise.

Néanmoins, la planification reste associée à un management par les objectifs (direction par objectif et direction participative par objectif) qui sont, notamment dans le cadre d'une entreprise internationale, de plus en plus difficiles à fixer (Delavallée, 2005). Cette notion d'objectif de performance doit donc être associée aux modes d'organisation présents dans l'entreprise, qui vont conditionner la réussite de la planification.

Les liens avec l'organisation

La performance de l'entreprise doit être évaluée en terme d'objectifs, mais aussi prendre en considération les moyens déployés pour les atteindre. Cette appréhension des moyens revient à établir des liens entre stratégie et organisation. Comment doit fonctionner l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie ? La stratégie engendre-t-elle des modifications de l'organisation ? Ces questions renvoient à une analyse plus processuelle de la stratégie ainsi qu'aux nouvelles approches théoriques développées telles que l'apprentissage organisationnel, le changement organisationnel et la prise en considération du jeu des acteurs.

Cette approche organisationnelle permet de comprendre pourquoi la stratégie reste encore très difficile à appréhender pour un dirigeant (Sicard, 1998). En effet, la planification stratégique engendre une mise en place formalisée des actions de l'entreprise qui, dans la pratique, ne semble pas toujours si formalisée et relève parfois de l'intuition. Or, la présence au sein d'une organisation d'acteurs variés avec des modes de décisions diversifiés ne permet pas toujours une trajectoire linéaire. Le défi lancé aujourd'hui par la stratégie d'entreprise est la compréhension du jeu des acteurs présents dans l'entreprise. L'exercice même du leadership ou style de management est alors posé.

La structure de l'entreprise semble un élément clé de la stratégie de l'entreprise. À une évolution de la stratégie doit correspondre, sous peine d'inefficacité, une évolution concomitante de la structure. Cette adaptation peut être menée de différentes manières :

- incrémentale : modification sur une période assez longue pour répondre à des contraintes ;
- brutale : le changement de structure est mis à l'honneur, car la stratégie implique une réaffectation des responsabilités, un nouvel organigramme ;
- planifiée à l'avance : une adaptation programmée et un apprentissage progressif des nouveaux modes d'action se met alors en place.

Quel que soit le mode d'évolution observé, l'adaptation de la structure présente une plus ou moins grande inertie, le passage à l'action se caractérisant par une grande immobilité des comportements au sein de l'organisation. La structure ne doit pas être considérée comme un simple moyen de mise en œuvre de la stratégie, mais constituer l'un des axes essentiels de la réflexion sur le management de l'entreprise. Autrement dit, le comportement stratégique doit être induit, c'est-à-dire prendre en compte le contexte structurel de l'entreprise, modelé lui-même par les stratégies poursuivies antérieurement.

L'auditeur interne ne doit pas seulement évaluer la cohérence des décisions stratégiques de l'entreprise, mais également recenser les modes de décision et les jeux d'acteurs ayant permis la mise en place de la stratégie.

La démarche de l'audit stratégique : l'établissement d'une performance durable

L'audit stratégique (ou l'audit de stratégie) est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur est donc orienté vers une vérification des incohérences. Pour cela, il peut mettre en place un référentiel en fonction des caractéristiques de l'environnement et de l'entreprise, qui lui servira de repère pour examiner la cohérence des décisions. La démarche de mise en place de ce référentiel, ainsi que les principaux domaines d'indicateurs nécessaires à l'audit, font l'objet de ce prochain développement.

La démarche de mise en place de l'audit

La construction d'un référentiel constitue la première étape de mise en place d'un audit stratégique. Il permettra à l'auditeur de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et à ses concurrents et d'évaluer la cohérence de ses décisions stratégiques. En aucun cas l'auditeur ne doit juger les décisions stratégiques qui sont prises. Néanmoins, il doit pouvoir établir un constat de cohérence des décisions par rapport à un environnement externe et interne. La mise en place du référentiel débute par l'établissement d'un diagnostic précis de l'entreprise au sein de son environnement. Des indicateurs de contrôle doivent ensuite être proposés afin d'assurer le suivi de l'audit et son utilisation dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Plusieurs étapes caractérisent la mise en place d'un audit stratégique :

- le recueil d'informations ;
- la construction des indicateurs ;
- la formulation de la problématique ;
- l'estimation des conséquences ;
- la hiérarchisation des problèmes ;
- la mise en place du référentiel.

Le recueil d'informations

Cette première étape est cruciale dans la mise en place d'un audit stratégique (Besson et Possin, 2002). Deux éléments importants la composent : le recensement des interlocuteurs et la recherche de toutes les sources d'information nécessaires à l'audit.

Le principal interlocuteur de l'audit stratégique est souvent le directeur de l'entreprise ou un membre de la direction générale. C'est lui qui fournira à l'auditeur les clés de la recherche d'information dans l'entreprise. Il est aussi le pilote essentiel de la stratégie et, à ce titre, il est important de prendre en compte sa vision et ses réflexions qui permettront d'évaluer la pertinence et l'adéquation de la stratégie en cours. C'est aussi le directeur qui donnera à l'auditeur les sources d'information nécessaires à l'établissement de son audit. D'autres personnes sont alors susceptibles d'être interrogées : les directeurs des principales fonctions (marketing, finances, ressources humaines, production, recherche, etc.), les responsables du pôle d'information et du pôle d'études et peut-être aussi des sources externes à l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, clients).

Les informations que doit rassembler l'auditeur sont externes et internes afin de pouvoir effectuer un diagnostic complet de l'entreprise. Ainsi, le diagnostic externe concerne l'environnement :

- macro-environnement : environnement politique (stabilité/instabilité), économique (indicateurs), sociologique (tendances démographiques et de comportement), technologique (progrès technique), écologique (développement durable), légal (aspects juridiques) ;
- micro-environnement : demande (quantitative et qualitative), offre (quantitative et qualitative), structure concurrentielle (place et image des principaux concurrents).

Quant au diagnostic interne, il vise la fonction stratégie et les principaux éléments facilitant sa réalisation :

- la stratégie : les grandes options stratégiques (spécialisation, diversification, intégration, innovation) ; analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise ;
- les modes d'organisation (structure simple/matricielle ; mode de gestion hiérarchique/partagé) ;
- les procédures (système de planification, système de contrôle) ;
- la productivité (analyse de rentabilité).

La construction des indicateurs

Le diagnostic établi, l'entreprise doit départager les éléments considérés comme prioritaires des éléments secondaires. Ainsi, une hiérarchisation des points forts et des points faibles de l'entreprise au sein de son environnement émerge et permet à l'auditeur de déterminer les indicateurs à suivre en priorité. Ceux-ci peuvent être quantitatifs (nombre de concurrents, parts de marché, taux de croissance), mais aussi qualitatifs (élaboration d'une nouvelle loi ou directive gouvernementale, image de marque, comportement du consommateur). Les indicateurs chiffrés sont faciles à élaborer et à analyser. Pour les indicateurs qualitatifs, la mise en place d'échelles de mesure (image, satisfaction) peut s'avérer nécessaire. L'auditeur peut aussi mettre en place une mesure de probabilité d'apparition ou non d'un facteur qualitatif, ce qui revient à évaluer le risque de survenance de l'événement : changement politique, accord d'une subvention, etc.

Formulation de la problématique, estimation des conséquences, hiérarchisation des problèmes

Par la mise en place des indicateurs, l'auditeur va souligner les principales incohérences se manifestant lors de l'application de la stratégie à l'entreprise.

En pratique

Une entreprise connaît une performance moyenne, mais possède des compétences pouvant être élargies à d'autres secteurs d'activités. L'audit peut suggérer une diversification. L'estimation des conséquences (financières, humaines, matérielles, d'image) liées à cette problématique va permettre de hiérarchiser les principaux facteurs liés à cette problématique et d'envisager les secteurs d'activités prioritaires qui conviendraient pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le référentiel n'est toutefois pas un outil statique : les standards de comparaison des indicateurs et même les indicateurs eux-mêmes peuvent varier de façon à être en cohérence avec l'évolution de l'environnement et la stratégie menée par l'entreprise. L'établissement d'un référentiel permet simplement d'initier la démarche afin d'assurer la cohérence de la stratégie de l'entreprise et permettre son suivi.

La détermination des causes des incohérences est généralement identifiée grâce à des outils largement employés dans la mise en place de la qualité comme le diagramme causes/effets. Cependant, dans le cadre des décisions stratégiques, le principal défi à relever réside dans le partage de l'information, voire de la connaissance. Cette détermination des causes dépasse l'obtention de simples informations. On trouve derrière une véritable analyse menée par les acteurs de l'entreprise, qui met en évidence leur connaissance, leur expérience. Cet argument va encore élargir le champ des personnes à interroger dans le cadre d'un audit stratégique, car c'est sur le terrain que s'expliquent souvent les incohérences. On passe alors d'un audit de conformité à un audit processuel.

Le triptyque constat/diagnostic/préconisation doit être maintenu tout au long d'un audit stratégique. Afin de vérifier la cohérence d'une stratégie, il faut absolument déterminer les causes et suggérer des préconisations. Le référentiel de l'auditeur stratégique va alors comprendre des indicateurs de cohérence associés à la performance de l'entreprise d'une part et aux causes de cette performance d'autre part.

Les principes de mise en place des indicateurs

L'auditeur, lors de la construction du référentiel, doit s'assurer que la performance voulue est réalisable par l'entreprise en fonction de son secteur et de ses moyens propres. Ensuite, l'auditeur doit observer certains indicateurs pour s'assurer que la performance voulue est connue de tous les services.

S'assurer d'une performance réalisable et multiple

Pour vérifier que la performance de l'entreprise est réalisable, l'auditeur doit confronter les informations concernant les objectifs de performance avec celles de l'environnement, ainsi qu'avec les moyens internes de l'entreprise.

Une politique de benchmarking peut aider l'auditeur à établir une norme de performance de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents et à fournir des critères d'efficacité et d'efficience. En effet, le benchmarking consiste à prendre en considération les meilleures pratiques dans le secteur d'activité et dans le pays concerné et à effectuer une comparaison systématique avec les résultats et les moyens de l'entreprise. L'auditeur peut alors déterminer si l'objectif stratégique proposé est réalisable grâce à l'analyse des facteurs de contingence.

La performance de l'entreprise représente un concept polymorphe. Elle s'apprécie par différents indicateurs qui ne sont pas uniquement financiers ou boursiers. La performance de l'entreprise prend aussi en considération le marché, les aspects sociaux et l'environnement. L'audit de stratégie, qui demande le contrôle de la vision à plus ou moins long terme de l'entreprise, doit s'assurer que la performance est associée à de multiples critères, comme le suggère le tableau suivant.

Tableau n° 1 - Les critères de performance

Types de performance	Indicateurs
Performance boursière	Valeur boursière sur les marchés internationaux pour les entreprises cotées
Performance financière	Ratio d'autonomie financière CAF (capacité d'autofinancement)
Performance économique	Taux de croissance Part de marché Implantation internationale
Performance sociale	Niveau de rémunération Formations proposées Taux de turnover Indice de satisfaction
Performance sociétale	Traitement des déchets Respect des droits de l'Homme Aides aux pays en développement

La prise en compte de cette multiplicité amène l'audit stratégique à bénéficier d'une vision plus lointaine de l'activité de l'entreprise. Il s'agit là non seulement de la prise en compte des comptes et des dividendes de l'entreprise pour une année, mais également de la vérification de la mise en place de conditions d'une performance durable.

La politique de benchmarking et la vérification de la notion de performance multiple constituent les principes essentiels de l'audit stratégique. L'auditeur doit, par son évaluation de la planification stratégique, s'assurer d'une vision à long terme pour l'entreprise. Mais cette planification doit être communiquée et comprise par toutes les SBU. C'est là le deuxième principe essentiel de mise en place d'un audit stratégique.

L'alignement des décisions stratégiques auprès de l'organisation, des SBU et du capital humain

La stratégie, notamment internationale, est composée d'un grand nombre d'activités à fort impact qui doivent être coordonnées et auxquelles les ressources adéquates doivent être fournies du haut en bas du système de management. La cohérence stratégique, concept introduit par Michael Porter, désigne la concordance interne des activités d'exécution des composants de la stratégie (Porter, 1996).

L'objectif principal de cette concordance est de créer des synergies et de faciliter l'intégration de la stratégie au sein des différentes activités. En effet, chaque centre de décision dans les différents pays procède à l'actualisation de sa propre stratégie, donc ne crée pas les conditions d'une coopération permettant des synergies. Ces processus de management fragmentés, très fréquents à l'international, expliquent pourquoi beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à mettre en œuvre leurs stratégies. Le rôle de l'auditeur consiste à souligner les mécanismes de coordination existants et inexistants qui permettraient la création d'une stratégie optimale (Mintzberg, 1982).

Afin de mettre en place un alignement de la stratégie, des indicateurs doivent être assignés au niveau de l'organisation, des SBU et du capital humain (Kaplan et Norton, 2007). Ainsi, au niveau de l'organisation, la planification stratégique doit se traduire en termes opérationnels pour tous les centres de décisions avec la création d'un tableau de bord prospectif, la fixation d'objectifs et l'attribution des responsabilités.

Par ailleurs, au niveau des SBU, leur rôle et celui du groupe doit être aligné. Autrement dit, il doit exister une déclinaison de la stratégie par SBU avec l'aide des fonctions support et la prise en compte des partenaires extérieurs.

Enfin, sur le plan du capital humain, une sensibilisation à l'intérieur de l'entreprise est nécessaire, en attribuant une responsabilité stratégique à chaque individu.

L'auditeur doit s'assurer que la stratégie est bien déclinée selon ces trois niveaux. Cette déclinaison correspond à une évolution récente de la stratégie qui ne prend pas simplement en compte le déterminisme de l'environnement, mais admet que les parties prenantes associées à l'entreprise jouent un rôle dans l'établissement de la stratégie. Néanmoins, des risques subsistent et renforcent la nécessité d'une vision partagée de la stratégie dans l'entreprise afin d'éviter l'échec de sa mise en place.

Les risques associés à l'audit

L'audit stratégique est trop souvent perçu comme un système de contrôle et de surveillance. Or, son rôle consiste aussi à participer à garantir la pérennité de la performance de l'entreprise par des préconisations. Aujourd'hui encore, des risques persistent en raison de la nature des indicateurs et d'une mauvaise communication. Il s'avère alors nécessaire d'aller plus loin dans la démarche d'audit et de confronter les points de vue de tous les protagonistes de l'entreprise afin de mettre en place une vision partagée.

Des indicateurs trop contraignants ou non adaptés à l'entreprise

Les indicateurs associés à l'audit stratégique constituent la plupart du temps des indicateurs de cohérence de la stratégie mise en place. Il ne s'agit pas de juger les décisions stratégiques, mais d'établir une concordance entre l'entreprise, l'environnement et les différents protagonistes, internes et externes.

Or, la réponse à ces indicateurs est souvent donnée par la direction générale et ne correspond pas toujours à ce qui est réellement en place dans l'entreprise. En effet, à chaque niveau de l'organisation correspond une perception différente de la stratégie, qui n'est parfois pas prise en compte par la direction. Il en résulte des conflits conduisant à une situation de *statu quo* dans la mise en place de la stratégie. De plus, les préconisations issues de l'audit ne trouvent aucune application. Trois points cruciaux doivent être surveillés par l'auditeur dans la mise en place des indicateurs (Bennett *et al.*, 2001).

La conscience du management

Il importe d'apprécier le rôle intrinsèque de l'organisation dans l'amélioration de la performance. Beaucoup de dirigeants ont hérité du modèle de leur organisation et ne disposent ni du temps ni des ressources nécessaires pour apprécier à quel point il est fonctionnel. S'ils se heurtent à l'impossibilité de réaliser leurs objectifs, il est exceptionnel qu'ils recherchent dans l'organisation les interactions, les arrangements et les motivations qui sont la source de la non-application de la stratégie.

La taille et la complexité

À partir d'une certaine taille, les entreprises internationales ne peuvent plus garantir l'homogénéité de leurs décisions dans les transactions. Pour maintenir le contrôle et tirer profit des spécialisations fonctionnelles, elles sont obligées

de morceler l'organisation. Pourtant, des frictions entre départements ou SBU en résultent fréquemment en raison d'une coordination imparfaite.

L'émiettement des informations

Dans les entreprises internationales, les cadres supérieurs sont relativement éloignés des informations qui leur seraient nécessaires pour décider. Des procédures spécifiques peuvent garantir un alignement entre les filiales et le siège en délégant certaines responsabilités. En revanche, ces solutions limitent souvent l'adaptation de l'organisation dans son ensemble.

Ce lien entre stratégie et organisation présente un risque important dans la mise en place de la stratégie qu'il convient d'analyser avant la mise en place de l'audit.

Une mauvaise communication externe et interne

Le modèle de communication adopté par l'entreprise constitue aussi un risque majeur de non-compréhension ou de mauvaise compréhension de l'audit stratégique.

Vis-à-vis des actionnaires et des clients, l'audit stratégique doit être présenté comme un vecteur de bonne santé de l'entreprise, qui souhaite aller plus loin dans son développement. Il ne s'agit en aucun cas d'un contrôle des décisions de la direction pour y trouver des faiblesses. Bien au contraire, il doit être présenté comme un audit de progrès.

Et vis-à-vis des services internes et des différents SBU, l'audit doit permettre la communication et le partage des informations dans le but d'une bonne adaptation et coordination de la stratégie. Cette notion de communication interne doit être privilégiée, car il s'agit d'obtenir un partage des connaissances à chaque niveau de l'entreprise et pas seulement une transmission d'informations.

La nécessité d'une vision partagée

L'organisation, les SBU et le capital humain ne doivent pas simplement s'aligner sur la stratégie prônée par les dirigeants de l'entreprise, mais en devenir les éléments clés. Cette vision, qui répond à la complexité de la stratégie aujourd'hui, amène à reconsidérer le rôle de l'auditeur, qui doit repenser la construction de son référentiel de cohérence avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit d'établir une vision partagée de la stratégie de l'entre-

prise par tous les acteurs et de coordonner l'information et la connaissance par rapport aux attentes de la direction générale.

La vision de l'entrepreneur/dirigeant est résolument stratégique, car tournée vers l'externe et l'interne de l'entreprise. Mais sa manière de percevoir les choses est influencée par sa formation, son apprentissage et son expérience. La façon de décoder des informations et de les transmettre diffère selon les individus. L'entrepreneur ne retient que celles en accord avec sa vision générale. Il en va de même pour toutes les personnes travaillant dans l'entreprise. Le défi est d'arriver à faire partager la même vision à tout le capital humain de l'entreprise pour garantir l'application de la stratégie. Autrement dit, le défi de l'audit stratégique aujourd'hui est d'analyser la cohérence des décisions stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise (Simons, 1995, Melville, 2003).

POUR CONCLURE...

L'audit stratégique représente un outil puissant, car il permet à l'entreprise de se donner les conditions d'une bonne santé à long terme. Il doit néanmoins prendre en considération l'évolution de la stratégie, qui est passée d'un déterminisme très analytique à une complexité poussée en termes de processus.

L'auditeur, dans sa démarche d'analyse, doit respecter certains principes : s'assurer d'une performance réalisable et multiple et de l'alignement de la stratégie avec l'organisation, les SBU et le capital humain.

Néanmoins, des risques persistent, liés à la nature des indicateurs et à la communication de l'audit envers ses partenaires. L'entreprise, pour conditionner sa réussite, doit donc mettre en place une vision partagée.

Conclusion générale

Ces dernières années, un environnement économique instable, ponctué de quelques scandales et de faillites retentissants (Enron, Worldcom, Xerox, Parmalat), a plus que jamais mis l'accent sur la gouvernance de l'entreprise. L'ampleur et la brutalité des crises actuelles amènent donc les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise à exiger des dirigeants qu'ils s'assurent que leur organisation est bien sous contrôle et le démontrent.

Outre la publication de codes de bonne gouvernance et de référentiels de contrôle interne dans différents pays, la loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002, de portée internationale et ses équivalents au Canada, en France, en Suisse, etc., renforcent les obligations en matière d'information sur le contrôle interne. Ces dispositions nouvelles, visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information financière, dans un contexte d'internationalisation croissante des entreprises, engendrent deux implications majeures, qui ont retenu ici notre attention.

Ainsi, elles poussent inéluctablement sur le devant de la scène la fonction d'audit interne, en tant qu'organe de gouvernance de l'entreprise. Celle-ci, jusque-là peu affirmée dans de nombreuses firmes, monte aujourd'hui en puissance.

En outre, elles induisent une évolution dans l'organisation de la fonction d'audit interne, dans son positionnement au sein de l'entreprise, dans ses relations avec les autres acteurs de l'entreprise, ainsi que dans la méthodologie de l'audit interne, son champ d'application et sa géographie.

Cet ouvrage a ainsi tenté de faire ressortir les enjeux et les spécificités de l'audit interne dans un environnement international. Il soulève également des interrogations et des problématiques qui interpellent tant les professionnels que la communauté scientifique.

En premier lieu, l'audit interne s'insère dans le processus d'audit global, lequel inclut, outre les travaux de l'auditeur interne, ceux de l'auditeur statutaire. Après s'être penchés sur les déterminants de qualité de l'audit légal, puis

sur ceux de la qualité de l'audit interne, chercheurs et praticiens ne manqueront pas d'examiner les facteurs explicatifs de la qualité du processus d'audit global (audit interne plus audit externe) en intégrant le rôle majeur joué par le comité d'audit à la suite de l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley et de la révision de la huitième directive européenne.

Par ailleurs, les dimensions nouvelles de l'audit interne – en particulier sa contribution au management stratégique, à la responsabilité sociale de l'entreprise, au développement durable, à la promotion de l'éthique et à la prévention de la fraude - qui sont davantage développées dans les grands groupes internationaux, ouvrent la voie à des visions plus sophistiquées de l'audit interne. Ces évolutions rendront possible la mobilisation de théories plus nombreuses et d'un cadre conceptuel plus riche, qui permettront de mieux faire ressortir la valeur ajoutée de l'audit interne.

Enfin, selon Power (2005), la légitimité des pratiques de gestion dépend maintenant de leur auditabilité. Rendre les entreprises auditables, c'est faire en sorte que les processus de gestion puissent être évalués, par l'entreprise elle-même et par des tiers indépendants. Par rapport à cette affirmation, il semble intéressant de se poser la question de l'adaptabilité des procédures d'audit interne aux pratiques de gestion existantes ou au contraire sur la manière dont le processus d'audit peut façonner les pratiques de gestion.

Bibliographie générale

Adams, M.B., « Agency Theory and the Internal Audit », *Managerial Auditing Journal*, 1994, vol. 9, n° 8, pp. 8-12.

Agrawal, A., Jaffe, J., Mandelker, G., « The Post-Merger Performance of Acquiring Firms : A Re-examination of an Anomaly », *Journal of Finance*, 1992, vol. 47, pp. 1605-1621.

Albouy, M., « À qui profitent les fusions-acquisitions ? Le regard du financier », *Revue Française de Gestion*, 2000, n° 131, pp. 70-84.

Albrecht, W.S., Howe, K.R., Schueler, D.R., Stocks, K.D., *Evaluating the Effectiveness of Internal Audit Departments,* Altamonte Springs, Florida : the Institute of Internal Auditors, 1988.

Al-Twaijry, A.A.M., Brierley, J.A., Gwilliam, D.R., « The Development of Internal Audit in Saudi Arabia : an Institutional Theory Perspective », *Critical Perspectives on Accounting*, 2003, vol. 14, pp. 507-531.

Asare, S.K., Davidson, R.A., Gramling, A.A., « The Effect of Management Incentives and Audit Committee Quality on Internal Auditors' Planning Assessments and Decisions", avril 2003, *working paper*, www.ssrn.com

Autissier, D., « Nature des changements produits par une mission d'audit interne », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2001, pp. 87-103.

Baker, G., Jensen, M., Murphy, K., « Compensation and Incentives : Practice vs. Theory », *The Journal of Finance*, 1988, vol. 43, n° 3, pp. 593-616.

Barabel, M., Meier, O., « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions : synthèse et illustrations », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2002, vol. 5, n° 1, pp. 5-42.

Batsch, L., « Le recentrage : une revue des approches financières », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2003, vol. 6, n° 2, pp. 43-65.

Bécour, J.-C., Bouquin, H., *Audit opérationnel*, Économica, 1991.

Bécour, J.-C., et Bouquin, H., *Audit opérationnel - Efficacité, Efficience ou sécurité*, Économica, 2e éd., 1996.

Bennett, J.W., Hedlund, S.B., Kocourek, P.K. et Persteiner, T.E., « Organisation et stratégie : le paradoxe de l'alignement, *L'Expansion Management Review*, mars 2001, pp. 6-14.

Berle, A., Means, G., *The Modern Corporation and Private Property*, McMillan, New York, 1932.

Berry, J., « Acculturation as Varieties of Adaptation » in *Acculturation – Theory, Models and Some New Findings*, A. Padilla, Westview Press, Boulder, Colorado, 1980.

Bertin, E., Jaussaud, J., Kanie, A., « Audit légal et gouvernance d'entreprise : une comparaison France/Japon », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro spécial international, mai 2002.

Besson, B., et Possin, J.-C., *L'audit de l'intelligence stratégique*, Dunod, 2e éd., 2002.

Blair, M., *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington : Brookings, 1995.

Bouquin, H., « Audit » ; « contrôle » *Encyclopédie de gestion*, Économica, 1997, pp. 200-218 ; pp. 667-686, sous la direction de Simon, Y. et Joffre, P.

Bouquin, H., *Audit, Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Simon, Y. et Joffre, P., Économica, 2000, pp. 200-218.

Bouquin, H., *Le contrôle de gestion*, PUF, 2001.

Braiotta, L., *The Audit Committee Handbook*, (3rd Edition), New York : John Wiley and Sons Inc., 1999.

Brody, R.G., Lowe, D.J., « The New Role of the Internal Auditor : Implications for Internal Auditor Objectivity », *International Journal of Auditing*, 2000, vol. 4, pp. 169-176.

Broussal, D. « Le whistleblowing à la française : les précautions à prendre », *Le Journal du Net* (www.journaldunet.com), 2005.

Buono, A., Bowditch, J., *The Human Side of Mergers and Acquisitions : Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.

Caby, J., Hirigoyen, G., *Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise*, 3e éd., Économica, 2005.

Candau, P., *Audit social*, Vuibert, 1985.

Canto-Sperber, M., et Ogien, R., *La philosophie morale*, coll. « Que Sais-Je ? », PUF, 2004.

Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Raghunandan, K., « Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals », *International Journal of Auditing*, 2005, vol. 9, pp. 117-127.

Carlevaris, A., et Spitz, B. « Whistleblowing : quand un rapport propose d'élargir le domaine de l'alerte professionnelle, la CNIL siffle le hors-jeu », Juriscom.net, 25 avril 2007 (www.juriscom.net).

Cartwright, S., Cooper, C.L., « The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage », *Academy of Management Executive*, 1994, vol. 72, n° 2, pp. 57-69.

Casta, J.-F., Mikol, A., « Vingt ans d'audit : de la révision des comptes aux activités multiservices », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial « Les vingt ans de l'AFC » mai 1999, pp. 107-121.

Cercle d'éthique des affaires « Pour un whistleblowing à la française », *Revue Banque Stratégie*, n° 228, juillet-août 2005, pp. 25-26.

Chaput, Y. *Le commissaire aux comptes, partenaire de l'entreprise*, Presses Universitaires de Sciences Po, Creda, 1999.

Charreaux, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in *Le gouvernement d'entreprise : Corporate Governance, théories et faits*, Gérard Charreaux éditeur, Économica, 1997.

Charreaux, G., « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahiers du FARGO*, n° 1040101, Université de Bourgogne, décembre 2004.

Clark, M., Gibbs, T., Schroeder, R., « CPAs Judge Internal Audit Department Objectivity », *Management Accounting*, February 1981, pp. 40-43.

CNIL, « Document d'orientation adopté par la Commission le 10 novembre 2005 pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle conformes à la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés », 2005.

CNIL « Alertes professionnelles (whistleblowing), le groupe des autorités européennes de protection des données (G29) sur la même ligne que la CNIL » (www.cnil.fr), 2006.

Coase, R.H., « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, November 1937, pp.331-351 ou « La nature de la firme », *Revue Française d'Économie*, 1987, vol. 2, n° 1, pp. 133-163.

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control – Integrated Framework*, AICPA, New York, 1992.

Couret, A., Igalens, J., *L'Audit social*, coll. « Que-sais-je ? », PUF, 1988.

Courrent, J.-M. « Éthique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, 2002, pp. 139-152.

Datta, D., Puia, G., « Cross-Border Acquisition : an Examination of the Influence of Relatedness and Cultural Fit on Shareholder Value Creation in US Acquiring Firms », *Management International Review*, 1995, vol. 35, n° 4, pp. 337-359.

De Angelo, L., « Auditor Independance, Low Balling, and Disclosure Regulation », *Journal of Accounting and Economics*, 1981a, n° 3, pp. 113-127.

De Angelo, L., « Auditor Size and Audit Quality », *Journal of Accounting and Economics*, 1981b, vol. 3, pp. 183-199.

Déjean, F., *Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable : les stratégies de légitimation des sociétés en gestion*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2004.

Delavallée, E., « La direction par les objectifs, et après ? », L'*Expansion Management Review*, juin 2005, pp. 83-91.

Depret, M.H., Hamdouch, A., « Gouvernement d'entreprise et performance », in *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, 2005, pp. 39-79.

Dezoort, F.T., Houston, R.W., Peters, M.F., « The Impact of Internal Auditor Compensation and Role on External Auditors' Planning Judgments and Decisions », *Contemporary Accounting Research*, vol. 18, n° 2, Summer 2001, pp. 257-281.

Dickie, R., Michel, A., Shaked, I., « The Winner's Curse in the Merger Game », *Journal of General Management*, 1987, vol. 12, n° 3, pp. 32-51.

Directive 2006/43/CE dite « 8ème Directive » du 17 mai 2006, *Journal Officiel de l'Union européenne*, 9 juin 2006.

Dosi, G., « Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation », *Journal of Economic Literature*, 1988, vol. 26, n° 3, pp. 1120-1171.

Durieux, F., Girod-Séville, M., Perret, V., « De la planification stratégique à la complexité », *L'Expansion Management Review*, 2000, pp. 82-92.

Ebondo, E., Pigé, B., « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, vol. 2, novembre-décembre 2002, pp. 51- 67.

Ebondo Wa Mandzila, E., *La gouvernance de l'entreprise. Une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, 2006.

ECIIA, Internal Auditing in Europe, Position paper : www.eciia.org, February 2005.

Egg, G., « Le "social" dans la grande marmite de l'audit », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Fama, E., Jensen, M., « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, 1983, vol. 26, pp. 301-326.

Felix, W.L., Gramling, A.A., Maletta, M.J., « The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution », *Journal of Accounting Research*, 2001, vol. 39, n° 3, pp. 513-534.

Feron, M., « Comment passer à un audit social de troisième génération ? », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Feujo, I., *Guide des audits*, Afnor, 2004.

Finet, A., « Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse », in *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, 2005, pp. 15-38.

Finkelstein, S., Haleblian, J., « Understanding Acquisition Performance : The Role of Transfer Effects », *Organization Science*, 2002, vol. 13, n° 1, pp. 36-47.

Franks, J., Harris, R., Titman, S., « The Post-Merger Share-Price Performance of Acquiring Firms », *Journal of Financial Economics*, 1991, vol. 29, n° 1, pp. 81-96.

Goodwin, J., « The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function : Evidence from Australia and New Zealand », *International Journal of Auditing*, 2003, vol. 7, pp. 263-278.

Goodwin, J., Yeo, T.Y., « Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity : Evidence from Singapore », *International Journal of Auditing*, 2001, vol. 5, pp. 107-125.

Gramling, A.A., et Myers, P. M., « Internal Auditing's Role in ERM », *Internal Auditor*, April 2006, pp. 52- 62.

Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A., Church, B., « The Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance : A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Research », *Journal of Accounting Literature*, 2004, vol. 23, pp. 194-244.

Guyon, Y. « La responsabilité civile des commissaires aux comptes », *Revue Française de Comptabilité*, septembre 1998, pp. 33-48.

Haffen F., *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*, Éditions d'Organisation, 1999.

Haleblian, J., Finkelstein, S., « The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance : A Behavioral Learning Perspective », *Administrative Science Quarterly*, 1999, vol. 44, n° 1, pp. 29-56.

Hapeslagh, P., Jemison, D., *Managing Acquisitions : Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press, Oxford, 1991.

Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., Ismail, I., « The Reliance of External Auditors on Internal Auditors », *Managerial Auditing Journal*, 2004, vol. 19, n° 9, pp. 1148-1159.

Harrell, A., Taylor, M., Chewing, E., « An Examination of Management's Ability to Bias the Professional Objectivity of Internal Auditors », *Accounting, Organizations and Society*, 1989, vol. 14, pp. 259-269.

Hartmann, L., Geismar, R., Leroy, F., *Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration*, Institut de l'Entreprise, Paris, 2003.

Hill, C.W.L., Jones, T.M., « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, 1992, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R.D., *Mergers and Acquisitions – A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Oxford University Press, Oxford, 2001.

Hofstede, G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Éditions d'Organisation, 1994.

IfAcI, *Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, IfAcI, 2002 ; 2004.

IfAcI, « L'audit interne vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes », site Internet de l'IfAcI (www.ifaci.com), 30 janvier 2002.

Igalens J., *Audit des Ressources Humaines*, 3e éd., Éditions Liaisons, 2000.

IIA, *Definition of Internal Auditing*, Altamonte Springs, Florida : the Institute of Internal Auditors, 1999.

IIA, *Standards for the Professional Practice of Internal Audit*, Altamonte Springs, Florida : the Institute of Internal Auditors, 2000, 2002.

IIA, Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002, www.theiia.org, May 2004.

IIA, Organizational Governance : Guidance for Internal Auditors, Position Paper : www.theiia.org, July 2006.

Internal Control Working Party, *Guidance for Directors on the Combined Code*, (The Turnbull Report), ICAEW, London, 1999.

Iribarne (d'), P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, 1993.

Isaac, H. « Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels », Thèse, Université Paris IX Dauphine, 1996.

ISEOR, *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Économica, 1994.

Jemison, D., Sitkin, S., « Corporate Acquisitions : A Process Perspective », *Academy of Management Review*, 1986, vol. 11, n° 1, pp. 145-163.

Jensen, M.C., Meckling, W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October 1976, pp. 305-360.

Jensen, M., « Takeovers : their Causes and Consequences », *Journal of Economic Perspectives*, 1986, vol. 2, pp. 21-48.

Jobart, J.-P., Navatte, P., Raimbourg, P., *Finance*, Dalloz, 1994.

Kalbers, L.P., « Audit Committees and Internal Auditors », *Internal Auditor*, vol. 49, n° 6, December 1992, pp. 37-44.

Kaplan, R.S., et Norton, D.P., « The Office of Strategy Management », *Harvard Business Review*, octobre 2005.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., *L'alignement stratégique*, Éditions d'Organisation, 2007.

Kerorguen (de), Y., « Le whistleblowing : un cas de conscience », Article 1 680, www.place-publique.fr, 2005.

Kiessling, T., Harvey, M., « The Human Resource Management Issues during an Acquisition : the Target Firm's Top Management Team and Key Managers », *International Journal of Human Resource Management*, 2006, vol. 17, n° 7, pp. 1307-1320.

Koenig, G., *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996.

Krishnamoorthy, G., « A Multistage Approach to External Auditors' Evaluation of the Internal Audit Function », *Auditing : a Journal of Practice and Theory*, 2002, vol. 21, n° 1, pp. 95-121.

Lamarque, E., *Management de la Banque : risque, relation client, organisation*, Pearson, 2005.

Lamarque, E., *Gestion Bancaire*, Pearson & E-node, 2003.

Lazonick, W, O'Sullivan, M., « Perspectives on Corporate Governance, Innovation and Economic Performance », CGEP, *European Institute of Business Administration*, Insead, juin 2000.

Lemant, O., (dir.) « *La direction d'un service d'audit interne* », IfAcI, 1995.

Loi de Sécurité Financière, n° 2003-706 du 1er août 2003, *Journal Officiel*, 2 août 2003.

Loi Godfrain relative à la fraude informatique, n° 88-19 du 5 janvier 1988, *Journal Officiel*, 6 janvier 1988.

Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques n° 2001-420 du 15 mai 2001, *Journal Officiel*, 16 mai 2001.

Louart, P., Beaucourt, C., « Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Loughram, T., Vijh, A., « Do Long-Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions? », *Journal of Finance*, 1997, vol. 52, n° 5, pp. 1765-1790.

Maders, H.-P., Masselin, J.-L., *Contrôle interne des risques*, Éditions d'Organisation, 2004.

Markides, C., Oyon, D., « International Acquisitions : Do they Create Value for Shareholders ? », *European Management Journal*, 1998, vol. 16, n° 2, pp. 125-135.

McHugh, J., Raghunandan, K., « Hiring and Firing the Chief Internal Auditor », *Internal Auditor*, vol. 51, n° 4, August 1994, pp. 34-40.

Melville, R., « The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management », *International Journal of Auditing*, 2003, pp. 209-222.

Mercier, S., « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, septembre 2000, pp. 101-123.

Mercier, S., « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2000, pp. 62-69.

Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

Morck, R., Shleifer, A., et Vishny, R., « Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions? », *Journal of Finance*, 1990, vol. 45, n° 1, pp. 31-48.

Morrill, C., Morrill, J., « Internal Auditors and the External Audit : a Transaction Cost Perspective », *Managerial Auditing Research*, 2003, vol. 18, n° 6, pp. 490-504.

Naaima, M., « L'audit stratégique : des auditeurs de haut niveau face à des dirigeants ouverts », revue *Audit interne* (IfAcI), n° 170, juin 2004, pp. 32-34.

Nahavandi, A., Malekzadeh, A., « Acculturation in Mergers and Acquisitions », *Academy of Management Review*, 1988, vol. 13, n° 1, pp. 79-90.

Pallas, V., « Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent ? », *Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2006.

Paquerot, M., « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, 1996, n° 111, pp. 212-225.

Pastré, O., « Questions de méthodes et enjeux théoriques », *Revue d'Économie Financière*, n° 31, hiver 1994.

Pécherot, B., « La performance sur longue période des acquéreurs français », *Banques et marchés*, 2000, n° 46, pp. 31-39.

Pelissier-Tanon, A. « Éthique et responsabilité professionnelle », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2001, pp. 109-115.

Pigé, B., *Audit et Contrôle interne*, Éditions Management et Société, 2001.

Piot, C., « Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports », in *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, 2005, pp. 155-229.

Plumlee, D., « The Standard of Objectivity for Internal Auditors : Memory and Bias Effects », *Journal of Accounting Research*, 1985, vol. 23, pp. 683-699.

Pochet, C., « Audit d'acquisition et expertise indépendante dans les opérations de fusions-acquisitions : le cas Aérospatiale-Matra », *Finance Contrôle Stratégie*, 2000, vol. 3, n° 3, pp. 181-209.

Ponemon, L., « Internal Auditor Objectivity and the Disclosure of Sensitive Issues », *Internal Auditing*, Summer 1991, pp. 36-43.

Porter M., « What is Strategy? », *Harvard Business Review,* November-December 1996, pp. 6-18.

Porter M., *L'avantage concurrentiel,* InterÉditions, 1986.

Power M., *La société de l'audit,* La Découverte, 2005.

Prat dit Hauret, C., « La révélation des faits délictueux par les commissaires aux comptes : une décision contextuelle », *Revue Sciences de Gestion,* 2004, n° 42, pp. 69-87.

Prat dit Hauret, C., « Comité d'audit et gouvernance des sociétés cotées : une analyse comparative États-Unis/France », *Working Paper,* 2005.

Raghunandan, K., Read, W.J., et Rama, D.V., « Audit Committee Composition, "Grey Directors" and Interaction with Internal Auditing », *Accounting Horizons,* June 2001, pp. 105-118.

Ramonet, I., « Le scandale Parmalat », février 2004, *Le monde Diplomatique,* n° 599.

Rau, P., Vermaelen, T., « Glamour, Value and the Post-acquisition Performance of Acquiring Firms », *Journal of Financial Economics,* 1998, vol. 49, n° 2, pp. 223-253.

Renard, J., *Théorie et pratique de l'audit interne* », 6e éd., Éditions d'Organisation, 2006.

Renard, J., *Théorie et pratique de l'audit interne,* 5e éd., Éditions d'Organisation, 2005.

Ricœur, P., *Soi-même comme un autre,* Le Seuil, 1990.

Ridley, J., Chambers, A., *Leading Edge Internal Auditing,* ICSA, London, 1998.

Rigby, D., « Le palmarès 2005 des outils de management », *L'Expansion Management Review,* 2005, pp. 43-52.

Roll, R., « The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers », *Journal of Business,* 1986, vol. 59, n° 2, pp. 197-216.

Rovit, S., Lemire, C., « Your Best M&A Strategy », *Harvard Business Review,* 2003, vol. 81, 3, pp. 16-17.

Sarbanes-Oxley Act (Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act), Pub. L. N° 107-204 116 Stat. 745, 30th July 2002.

Scarbrough, D.P., Rama, D.V., Raghunandan, K., « Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing », *Accounting Horizons,* vol. 12, n° 1, March 1998, pp. 51-62.

Schick, P. *Mémento d'audit interne,* Dunod, 2007.

Selim, G.M., Sudarsanam, S., Lavine, M., « The Role of Internal Auditors in Mergers, Acquisitions and Divestitures : An International Study », *International Journal of Auditing,* 2003, vol. 7, pp. 223-245.

Shleifer, A., Vishny, R., « Management Entrenchment : the Case of Manager Specific Investments », *Journal of Financial Economics,* 1989, vol. 25, n° 1, pp. 123-139.

Shleifer, A., Vishny, R., « A Survey of Corporate Governance », *The Journal of Finance,* 1997, vol. 52, n° 2, pp. 737-783.

Sicard, D., « L'analyse stratégique, mal aimée des dirigeants », *L'Expansion Management Review,* 1998, pp. 104-111.

Simons R., *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal,* Harvard Business School Press, 1995.

Stigler, G.T., « Monopoly and Oligopoly by Merger », *American Economic Review,* 1950, vol. 40, pp. 23-34.

Szylar, C., « Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociales des entreprises », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Thiétart, RA., *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, 1990.

Van Cutsem, R., *Organisation et évaluation du contrôle interne*, Éditions comptables et Productivité, 1999.

Van Hoorebeke, D., « Reconsidération d'un des fondements de l'audit social : performance sociale et économique, une vision au niveau individuel », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Vatterville, E., Joras, M., « Audit social et développement durable », Actes du Congrès de l'IAS, pp. 355 – 367, 4, 5 et 6 mai 2000, Marrakech, Maroc.

Verschoor, C.C., « Internal Auditing Interactions with the Audit Committee », *Internal Auditing*, vol. 7, n° 4, Spring 1992, pp. 20-23.

Voynnet-Fourboul, C., « Quelles représentations de l'audit social ? », Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, septembre 2005.

Weber, Y., Menipaz, E., « Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions », *International Journal of Business Performance Management*, 2003, vol. 5, n° 1, pp. 54-72.

Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.

Williamson, O. E., « Strategizing, Economizing and Economic Organization », *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, pp. 75-94.

Zain, M.M., Subramaniam, N., Stewart, J., « Internal Auditors' Assessment of their Contribution to Financial Statement Audit : the Relation with Audit Committee and Internal Audit Function Characteristics », *International Journal of Auditing*, 2006, vol. 10, pp. 1-18.

Présentation des auteurs

Valérie Berche est Directrice de l'Audit Groupe Française des Jeux depuis 2006. Diplômée de l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées (ESLSCA) à Paris, elle a passé trois ans au sein du cabinet d'audit Price Waterhouse Coopers, où elle a réalisé des missions de commissariat aux comptes et d'audit opérationnel, essentiellement en milieu industriel.

De formation marketing et gestion, **Christian Bertheuil** est consultant. Il possède une double expérience de l'entreprise au sein de sociétés industrielles et de services, et de la formation en milieu professionnel et universitaire. Tout au long de son parcours professionnel, il a conduit et accompagné des changements, initié des évolutions comportementales et accompagné des évolutions personnelles. Il a notamment créé et mis en œuvre pendant cinq ans la fonction Audit Interne dans des filiales d'un grand groupe agro-alimentaire français.

Docteur en sciences de gestion, **Élisabeth Bertin** est Maître de Conférences en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE – Université François-Rabelais) de Tours. Elle assure la responsabilité du Master 2 Audit des Entreprises Internationales, qu'elle a créé, et y enseigne notamment le diagnostic financier des comptes consolidés IAS-IFRS, l'éthique et la psychologie de l'audit. Ses travaux de recherche portent sur l'audit externe et l'audit interne, plus particulièrement sur le comportement d'audit, l'internationalisation de l'audit et la formation à l'audit. Elle anime l'axe de recherche « Gouvernance et audit interne » au sein du Centre d'Études et de Recherches en MAnagement de Touraine (CERMAT).

Docteur en sciences de gestion, **Patricia Coutelle-Brillet** est Maître de Conférences en sciences de gestion à l'IAE (Université François-Rabelais) de Tours. Elle est responsable du Master Administration des Entreprises (ex-DESS CAAE) depuis 2001. Ses recherches portent dans le domaine du marketing sur l'impact des stratégies de prix des distributeurs et sur l'image prix des entreprises. Elle a mené à ce titre de nombreux audits des stratégies marketing des entreprises. Elle enseigne la stratégie, la stratégie marketing, les études marketing et l'audit stratégique et marketing. Ses activités l'ont conduite à effectuer des communications et des séjours de recherche à l'étranger. Elle est aussi membre du Conseil National des Universités depuis 2003 et membre du jury d'agrégation interne. Elle est l'auteur d'ouvrages et d'articles dans le domaine de la stratégie et du marketing.

Eustache Ebondo wa Mandzila est Professeur en audit, contrôle interne, contrôle de gestion et gouvernance des organisations à Euromed Marseille École de Management et aux Universités d'Aix-Marseille et à l'École Supérieure Algérienne

des Affaires (MBA) à Alger. Docteur en sciences de gestion, docteur troisième cycle en économie et droit des transports aériens, DESS Finance et Mastère spécialisé en Audit interne et contrôle de gestion, il a été auditeur interne dans une banque, consultant dans un cabinet d'audit, directeur administratif et financier dans une entreprise de services. Il est l'auteur de plusieurs articles et d'un ouvrage sur l'audit, le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise. Ses recherches portent sur les aspects internationaux de l'audit, la qualité de l'audit, l'efficacité des comités spécialisés, la responsabilité sociale, environnementale et les modes de gouvernance.

Diplômée d'une école supérieure de commerce, **Florence Fradin** a été auditrice interne au sein du Groupe La Poste puis responsable de la Recherche à l'IfAcI. Elle a participé au Groupe de Place, créé à l'initiative de l'Autorité des Marchés Financiers pour élaborer un cadre de référence de Contrôle Interne Français. Elle est actuellement, responsable Référentiels d'Audit Interne et Qualité au sein de l'Inspection Générale de BNPParibas.

Docteur en sciences de gestion, **Christophe Godowski** est Maître de Conférences à l'IAE (Université François-Rabelais) de Tours. Responsable du Master 2 Ingénierie et Politique Financières au sein de cet IAE, il est chargé d'enseignements en finance d'entreprise et en finance bancaire et notamment du cours de gouvernance au sein du Master 2 Audit des entreprises internationales. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur la gouvernance bancaire.

Éric Lamarque est Professeur agrégé en sciences de gestion à l'Université Montesquieu Bordeaux IV et directeur du groupe de recherche sur la gestion et la gouvernance des banques. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur la gestion, la stratégie et le management des banques. Ses derniers travaux portent sur l'intégration de la démarche de contrôle dans le dispositif organisationnel et les processus des établissements financiers. Il étudie également la nécessaire évolution du management de ces dispositifs. Il intervient actuellement auprès de plusieurs établissements financiers sur l'intégration du contrôle des risques dans la démarche commerciale.

Francis Lamarque, ancien cadre dirigeant du Groupe Crédit Agricole, est, depuis 2006, consultant senior associé de Lamarque Associés Consulting, en charge de missions de conseil et d'audit auprès des principaux groupes bancaires mutualistes. En capitalisant sur vingt-cinq ans d'expérience de direction générale de banques régionales il s'est spécialisé dans la conduite de grands projets de migration de système d'information, de fusion, de restructuration et de redressement de filiales du groupe, notamment comme administrateur directeur général de la Banque Française Commerciale Antilles-Guyane et directeur général de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Corse. C'est dans ces zones sensibles en matière de délinquance financière, sous haute surveillance des régulateurs, qu'il a conduit des missions approfondies d'audit préventif sur le contrôle interne, la lutte contre le blanchiment

d'argent et la fonction déontologie. Il est chargé de cours dans plusieurs universités françaises (Paris Dauphine, Tours, Bordeaux IV) et étrangères (Maroc, Liban).

Christine Pochet est Professeur agrégé des Universités en sciences de gestion. Elle enseigne le contrôle de gestion et la finance d'entreprise à l'IAE (Université Paris I Panthéon-Sorbonne) de Paris. Elle intervient également au sein d'autres établissements en France et à l'étranger. Ses travaux de recherche portent sur le contrôle organisationnel, la gouvernance des entreprises, notamment dans le contexte des fusions acquisitions, où elle s'est intéressée au rôle de l'auditeur externe (audit d'acquisition, commissariat à la fusion) et à la régulation des professions financières.

Noël Pons est chargé de mission au Service central de prévention de la corruption. Il est auditeur interne certifié (CIA) et assure des formations sur la prévention et le contrôle des fraudes, du blanchiment et de la corruption auprès de diverses administrations françaises et dans des universités (Strasbourg, Aix, Tours, Poitiers, Rouen, Paris V) et écoles de commerce. Il a conçu avec François Vidaux une formation à la prévention et à la recherche des fraudes et en assure la prestation au travers de l'IfAcI. Il a participé comme formateur à des cours donnés à l'ONU en matière de corruption, écrit de nombreux articles sur la fraude et publié des ouvrages sur ce thème.

Christian Prat dit Hauret est Professeur agrégé des Universités en sciences de gestion et diplômé d'expertise comptable. Il enseigne la comptabilité financière et l'audit à l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Ses travaux de recherche portent sur l'audit légal et plus particulièrement sur l'éthique en audit. Il est l'auteur de nombreuses publications et communications sur ces thématiques.

Alessandro Reitelli est titulaire d'un DEA en sciences économiques de l'Université de Rome. Il a été manager expérimenté chez feu Arthur Andersen, où il a passé huit années, dont les quatre dernières essentiellement consacrées à des missions de fusions-acquisitions en France et à l'étranger, notamment en Italie, pour le compte de grands groupes ou d'investisseurs français (Vivendi, Eiffage, Faurecia, LVMH, Alstom, France Télécom, Technip, Paribas Affaires Industrielles, Europ@web, Galileo, etc.). Il a fondé en 2000 une « *service line* » dédiée à l'intermédiation dans le secteur d'Internet (préparation de business plan et recherche de fonds pour les *start-ups* ou *due diligence* d'acquisition pour les investisseurs). Il a rejoint le groupe PPR en février 2002 pour créer la direction de l'audit *corporate* à la demande du président du directoire. En 2006, Il a été nommé directeur général adjoint d'une filiale du groupe CFAO (filiale de PPR), dans le secteur des nouvelles technologies.

Docteur en sciences de gestion, **Julie Tixier** est Maître de Conférences en sciences de gestion à l'IAE (Université François-Rabelais) de Tours. Elle est titulaire d'un diplôme de troisième cycle en audit interne et co-responsable du Master 2 Management de la qualité. Elle enseigne notamment l'audit social et le management stratégique en contexte international au sein du Master Audit des entreprises internationales. Ses recherches portent sur l'étude des pôles de compétitivité, des relations filiales/maison mère au sein des firmes multinationales, des systèmes

d'information ressources humaines (SIRH) et des middle managers de la fonction ressources humaines. Elle est l'auteur de nombreuses publications et communications sur ces thématiques.

Docteur d'État en droit public et diplômé MBA/IAE de Paris, **Louis Vaurs** est délégué général de l'IfAcI depuis 2001, après avoir été pendant vingt ans inspecteur général et déontologue d'une banque immobilière patrimoniale. Il a été président de l'IfAcI de 1986 à 1988 et a fondé en 1988 l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI). Il a exercé différentes responsabilités à l'IIA et été vice-président en 1997 et 1998 de la Confédération européenne des instituts d'audit interne (ECIIA). Il est l'auteur de nombreux articles sur l'audit interne, publiés principalement dans la Revue française de l'audit interne. Louis Vaurs s'intéresse depuis toujours au contrôle interne, aux risques et à la gouvernance et est l'un des plus éminents spécialistes de ces questions en France. Il a été rapporteur du Groupe de Place chargé par l'Autorité des Marchés Financiers, en 2005, d'élaborer un cadre de référence du contrôle interne pour les sociétés françaises cotées.

Après vingt-sept ans de pratique de l'audit en tant que directeur de l'audit interne dans deux très grandes entreprises, **François Vidaux** est aujourd'hui consultant auprès d'Exos. De formation juridique, diplômé de l'Institut de Préparation aux Affaires (module informatique) et d'expertise comptable, il a également pratiqué l'audit externe. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dans divers domaines, parmi lesquels l'informatique, les ressources humaines et la fraude. Il a également développé ou participé au développement de logiciels comptables et d'audit.

Index

Composé par Compo Sud
Achevé d'imprimer : ????
N° d'éditeur : ?????
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : septembre 2007
Imprimé en France